

労働法学研究会報



最新労働
法解説

実務に活かす平成27年の重要労働 判例解説

— 知っておきたい平成27年の労働判例と実務対応に活かす
ポイント —

慶應義塾大学法科大学院教授：森戸英幸

Point 1 「懲戒処分」と「不利益な処分」の違いに関する議論

Point 2 勤務頻度が少ないから合理的期待なし、でよいか

Point 3 労契法20条違反の場合「補充効」は生じるか

最新労務
事情解説

新任人事担当者 スタートガイド 2016

— 新任人事担当者が初めにおさえておきたい人事の役割・業
務・心構えとは —

株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士：田代英治

Point 1 人事部に求められる心構え

Point 2 「人事の4つの役割」

Point 3 同一労働同一賃金の議論

CONTENTS

最新労働法解説

4

実務に活かす平成27年の重要労働判例解説

—知っておきたい平成27年の労働判例と実務対応に活かすポイント—

慶應義塾大学法科大学院教授：森戸英幸

6

1・はじめに～法的三段論法とは？

7

2・最高裁判決

7

・(1) 海遊館事件

12

・(2) 専修大学事件

16

3・下級審裁判例

16

・(3) 日本航空事件

18

・(4) 大和証券ほか事件

20

・(5) シャノアール事件

22

・(6) ハマキョウレックス事件

24

・(7) 全国重症心身障害児(者)を守る会事件

28

・(8) 東京地下鉄事件

最新労務事情解説

34

新任人事担当者 スタートガイド 2016

—新任人事担当者が初めにおさえておきたい人事の役割・業務・心構えとは—

株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士：田代英治

36

1・人事の仕事の基本

43

2・人事部に求められる知識

45

3・知識・スキルを身につける方法

45

4・新入部員が最初に任される仕事

47

5・人材開発分野のトレンド

52

6・労務管理分野のトレンド

実務に活かす平成27年の重要労働判例解説

—知っておきたい平成27年の労働判例と実務対応に活かすポイント—

講師●慶應義塾大学法科大学院 教授 森戸英幸 (もりと ひでゆき)

Profile



1988年東京大学法学部卒業
東京大学法学部助手、成蹊大学法学部助教授、同大学法科大学院教授、上智大学法学部教授などを経て現在、慶應義塾大学法科大学院教授
1995年～1996年コロンビア大学ロースクール客員研究員
1996年～1997年ハーバード大学ロースクール客員研究員
中央労働委員会公益委員
新司法試験審査委員（労働法、2009年～2011年）

著書には『プレップ労働法 第5版』弘文堂・2016年、『労働法第2版（共著）』有斐閣・2009年、『判例サムアップ労働法（共著）』弘文堂・2011年など多数。

労働関係の法令や制度改定のみならず、労使間のトラブル増加など、労務問題への対応には近年ますます慎重さが求められるようになっており、とりわけ紛争予防の観点から実際に裁判で争われた事例を通じて学ぶことの重要性も増しております。

本例会では慶應義塾大学の森戸先生を講師にお招きし、平成27年に出された判例を中心に振り返って、人事担当者がおさえておきたい各判例の要点と実務に

活かす上での考え方などを分かりやすくご解説いただきます。

本定例会のポイント

Point 1 「懲戒処分」と「不利益な処分」の違いに関する議論

海遊館事件では、「人事権の行使として」の降格があった。懲戒処分を受けたことを理由に、要件を満たしたから降格というのは、結局、悪いことをしたから降格されている。実質的には、制裁として降格されていると見ることもできる。人事上の措置と言いながら、不利益な処分をして、実は制裁が行われていると見ることもできる。学説上、懲戒かどうかは客観的に制裁的な性格がどうかで見るべきだという議論もあるが、そこまで最高裁は踏み込んだ判断をしていない。懲戒処分とは何か、不利益な処分とは何か、この違いはどこにあるのかという深い議論にも発展しそうな点が潜在している事件である（本判決では争点化されず）。

Point 2 勤務頻度が少ないから合理的期待なし、でよいか

今までの判例では、一般に、更新回数が多ければ合理的期待も高まるとされていたが、シャノアール事件では、更新は多数回だが、勤務頻度がそれほどでもないから、合理的期待は生じないとしてしまっている。

ただ、勤務頻度が低いなりにずっと勤続してきたので、これからもよほどのことがない限り、勤務を続けられると思ったとしても、それほどおかしいとはいえないだろう。合理的期待がないとはいえないと思われる。雇止めの対象となる可能性は雇止めに社会的に相当な理由があったかどうかの局面で検討されるべきである。

Point 3 労契法20条違反の場合「補充効」は生じるか

労契法20条違反の場合「補充効」は生じるかという点について、学説は分かれているが、ハマキョウレックス事件判決は否定している。労基法であれば、同法13条があるので、労基法違反の労働条件は、労基法の最低基準まで引き上げられるが、そうした補充的な条文がないので、解釈で差額請求を認めることはできない。その部分は不法行為として、損害賠償請求の形式で対処することとなる。補充効否定説に立ったとしても、就業規則の合理的解釈で差額賃金請求権を根拠づけることもできたのではないかと思うが、この点、本件では、就業規則が「別立て」であったことも影響しているのだろう。

慶應義塾大学の森戸です。本日は、「実務に活かす平成27年の重要労働判例解説」というテーマでお話しさせていただきます。

1. はじめに～法的三段論法とは？

昨年もそうでしたが最初に法的三段論法について説明したいと思います。

すでに、実務で労働法にお詳しいという方も大勢かと思います。ただ、おさらいのつもりで、判例を読むに当たり、基本的なことを、ここで確認しておきたいと思います。

判例の原文はずいぶん長文のものもあります。昔から比べると、判決文は長くなっていると思います。ただ、長文ではありますが、押さえるべき点は、以前と変わりません。

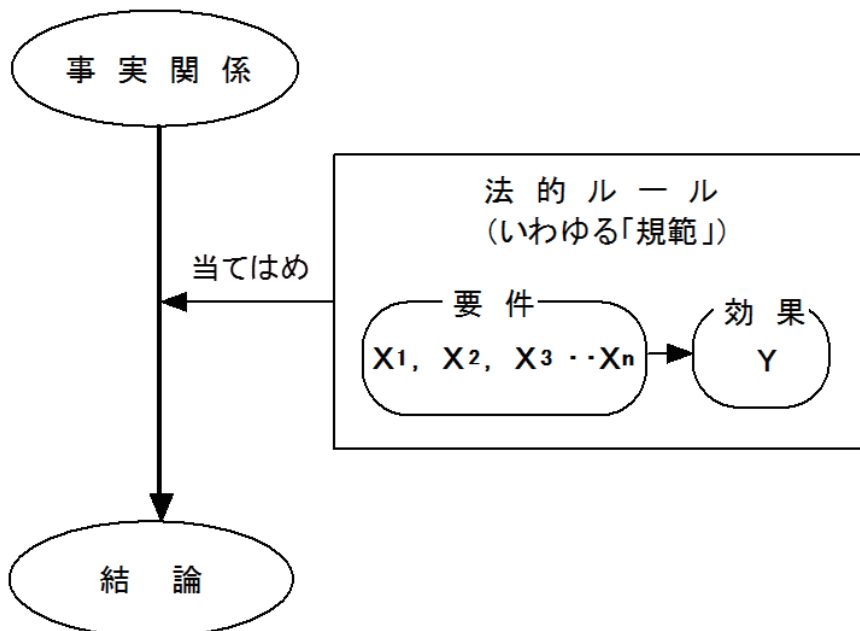
まず、事実認定を行います。そして、その紛争を裁くための法的ルール（いわゆる「規範」）、つまり、こうした要件を満たせば、こうした効果が生じますよというものに目を向けます。このルールは法律の条文の場合、また判例の場合もあります。ルールを当てはめて、結論を出すわけです。

判決を読むことに慣れてくると、規範はこれだったのだなということがわかり、どういった事実が認定されて、結論はこうだったのか、ということがわかります。

以下の①～③を意識しながら、判決文を読んでもらうと内容が把握しやすいでしょう。

①紛争を解決するための法的ルール（規範）を確定

②証拠等により認定された事実関係をあ



山川・森戸編『判例サムアップ労働法』（弘文堂）より

てはめ

③結論を下す——要件充足すれば効果発生

判決によっては、この事件に用いる規範はこれですよ、と示している場合もあります。また、何となく規範が示唆されている場合もあります。

では、以下で早速、平成27年の労働判例について、見ていきたいと思います。最初に最高裁判例（2件）、続いて下級審判例（6件）という順に見ていきます。

2・最高裁判例

(1) 海遊館事件・最判平27.2.26労判1109号5頁

海遊館事件の事実関係はそれほど複雑なものではありません。女性従業員が男性管理職からセクハラを受けたというものです。

【事案の概要】

1 Y社の男性従業員であり、本件当時マネージャーと課長代理の地位にあったX1とX2は、それぞれ女性従業員A（派遣社員）、B（業務委託先の社員）に対して性的な発言等のセクシュアル・ハラスメントをしたことを理由にY社から出勤停止の懲戒処分を受け、またそれを理由に資格等級を降格され、賃金も減額された。なお従業員AはXらのセクハラ行為が原因で派遣会社を退職、Y社での勤務も辞めた。Aは、職場に残る者や後任者のことを考えて、それまで控えていた

セクハラ被害の申告をこの退職の際に行った。

2 Xらは出勤停止処分の無効及び降格前の地位にあることの確認などを求めて訴訟を提起した。1審は請求を棄却したが原審が請求を認容したためY社が上告。最高裁は原審を破棄し1審の結論を支持した。

どんなセクハラがあったのか、ということですが、ここでは紹介しません。最高裁のHPを見ると、本件の「別紙」ということでセクハラ発言の内容がそのまま掲載されています。ここで紹介するのがはばかれるような内容です。

X1、X2（マネージャーと課長代理）は、出勤停止、等級の降格（結果として賃金が減った）という懲戒処分を受けました。

被害を受けた女性従業員A（派遣社員）は、セクハラが嫌で辞めたのですが、泣き寝入りしたら後から働く人にもかわいそうだということで、退職の際に訴えて、それが明るみに出たわけです。

処分を受けたX1、X2が「この処分は重過ぎる」ということで出勤停止の無効、降格前の地位にあることの確認を求めて訴訟にしたのが本件です。

注目すべきは、高裁段階で、X1らが勝っているということです。

【判旨・高裁】

Xらのセクハラ行為は懲戒事由には該当するが、Xらが、従業員Aから明確な拒否の姿勢を示されておらず、本件各行為のような言動も同人から許されていると誤信していたことや、Xらが懲戒を受ける前にセクハラに対する懲戒に関する

Y社の具体的な方針を認識する機会がなく、本件各行為についてY社から事前に警告や注意等を受けていなかったことなどを考慮すると、懲戒解雇の次に重い出勤停止処分を行うことは酷に過ぎるというべきであり、Y社がXらに対してした本件各行為を懲戒事由とする各出勤停止処分は、その対象となる行為の性質、態様等に照らして重きに失し、社会通念上相当とは認められず、権利の濫用として無効であり、上記各処分を受けたことを理由としてされた各降格もまた無効である。

セクハラ行為自体は争いがないわけです。セクハラ事件ではセクハラそのものの有無が争点になることもありますが、本件では、セクハラはあったということ争点になっていません。

懲戒処分をなすうるのは、就業規則にその旨の規定があることが前提です。

就業規則の懲戒事由に該当するのか、該当するにしても処分が重すぎないか、懲戒権の濫用には該当しないのか、という点をチェックする必要があります。

高裁では、この事実関係において出勤停止は重過ぎると判断したのです。

上告したらそれがひっくり返ります。つまり、その処分のとおりでよろしいとなったわけです。

【判旨・最高裁】

1 出勤停止について

「X1は、営業部サービスチームの責任者の立場にありながら、…従業員Aが精算室において1人で勤務している際に、

同人に対し、自らの不貞相手に関する性的な事柄や自らの性器、性欲等について殊更に具体的な話をするなど、極めて露骨で卑わいな発言等を繰り返すなどしたものであり、また、X2は、…上司から女性従業員に対する言動に気を付けるよう注意されていたにもかかわらず、…従業員Aの年齢や従業員Aらがいまだ結婚をしていないことなどを殊更に取上げて著しく侮蔑的ないし下品な言辞で同人らを侮辱し又は困惑させる発言を繰り返し、派遣社員である従業員Aの給与が少なく夜間の副業が必要であるなどとやゆする発言をするなどした」

「同一部署内において勤務していた従業員Aらに対し、Xらが職場において1年余にわたり繰り返した上記の発言等の内容は、いずれも女性従業員に対して強い不快感や嫌悪感ないし屈辱感等を与えるもので、職場における女性従業員に対する言動として極めて不適切なものである、その執務環境を著しく害するものであったというべきであり、当該従業員らの就業意欲の低下や能力発揮の阻害を招来するものといえる。

しかも、Y社においては、職場におけるセクハラの防止を重要課題と位置付け、セクハラ禁止文書を作成してこれを従業員らに周知させるとともに、セクハラに関する研修への毎年の参加を全従業員に義務付けるなど、セクハラの防止のために種々の取組を行っていたのであり、Xらは、上記の研修を受けていただけでなく、Y社の管理職として上記のようなY社の方針や取組を十分に理解し、セクハラ防止のために部下職員を指導すべき立場にあったにもかかわらず、派

遣労働者等の立場にある女性従業員らに対し、職場内において1年余にわたり上記のような多数回のセクハラ行為等を繰り返したものであって、その職責や立場に照らしても著しく不適切なものといわなければならない。

そして、従業員Aは、Xらのこのような本件各行為が一因となって、本件水族館での勤務を辞めることを余儀なくされているのであり、管理職であるXらが女性従業員らに対して反復継続的に行った上記のような極めて不適切なセクハラ行為等がY社の企業秩序や職場規律に及ぼした有害な影響は看過し難い」

「原審は、Xらが従業員Aから明白な拒否の姿勢を示されておらず、本件各行為のような言動も同人から許されていると誤信していたなどとして、これらをXらに有利な事情としてしんしゃくするが、職場におけるセクハラ行為については、被害者が内心でこれに著しい不快感や嫌悪感等を抱きながらも、職場の人間関係の悪化等を懸念して、加害者に対する抗議や抵抗ないし会社に対する被害の申告を差し控えたりちゅうちょしたりすることが少なくないと考えられることや、…本件各行為の内容等に照らせば、仮に上記のような事情があったとしても、そのことをもってXらに有利にしんしゃくすることは相当ではないというべきである。

また、原審は、Xらが懲戒を受ける前にセクハラに対する懲戒に関するY社の具体的な方針を認識する機会がなく、事前にY社から警告や注意等を受けていなかったなどとして、これらもXらに有利な事情としてしんしゃくするが、Y社の

管理職であるXらにおいて、セクハラ防止やこれに対する懲戒等に関する…Y社の方針や取組を当然に認識すべきであったといえることに加え、従業員AらがY社に対して被害の申告に及ぶまで1年余にわたりXらが本件各行為を継続していたことや、本件各行為の多くが第三者のいない状況で行われており、従業員Aらから被害の申告を受ける前の時点において、Y社がXらのセクハラ行為及びこれによる従業員Aらの被害の事実を具体的に認識して警告や注意等を行い得る機会があったとはうかがわれないことからすれば、Xらが懲戒を受ける前の経緯についてXらに有利にしんしゃくし得る事情があるとはいえない」

「以上によれば、Xらが過去に懲戒処分を受けたことがなく、Xらが受けた各出勤停止処分がその結果として相応の給与上の不利益を伴うものであったことなどを考慮したとしても、X1を出勤停止30日、X2を出勤停止10日とした各出勤停止処分が本件各行為を懲戒事由とする懲戒処分として重きに失し、社会通念上相当性を欠くということできない。

したがって、Y社がXらに対してした本件各行為を懲戒事由とする各出勤停止処分は、客観的に合理的な理由を欠き社会通念上相当であると認められない場合に当たるとはいえないから、Y社において懲戒権を濫用したものとはいえず、有効なものというべきである」

2 降格について

「Y社は、Xらがそれぞれ出勤停止処分を受けたことを理由に、本件資格等級制度規程に基づき、XらをそれぞれMOからS2に1等級降格したものであると

ころ、同規程には降格事由の一つとして就業規則46条に定める懲戒処分を受けたことが規定されており、また、上記のとおりXらに対する各出勤停止処分は有効であるから、Xらについては降格事由に該当する事情が存するものといえる。

また、本件資格等級制度規程は、社員の心身の故障や職務遂行能力の著しい不足といった当該等級に係る適格性の欠如の徴表となる事由と並んで、社員が懲戒処分を受けたことを独立の降格事由として定めているところ、その趣旨は、社員が企業秩序や職場規律を害する非違行為につき懲戒処分を受けたことに伴い、上記の秩序や規律の保持それ自体のための降格を認めるところにあるものと解され、現に非違行為の事実が存在し懲戒処分が有効である限り、その定めは合理性を有するものといえることができる。そして、Xらが、管理職としての立場を顧みず、職場において女性従業員らに対して本件各行為のような極めて不適切なセクハラ行為等を繰り返し、Y社の企業秩序や職場規律に看過し難い有害な影響を与えたことにつき、懲戒解雇に次いで重い懲戒処分として上記…のとおり有効な出勤停止処分を受けていることからすれば、Y社がXらをそれぞれ1等級降格したことが社会通念上著しく相当性を欠くものということとはできず、このことは、上記各降格がその結果としてXらの管理職である課長代理としての地位が失われて相応の給与上の不利益を伴うものであったことなどを考慮したとしても、左右されるものではないといえるべきである。

以上によれば、Y社がXらに対してした上記各出勤停止処分を理由とする各降

格は、Y社において人事権を濫用したものとはいえず、有効なものといえるべきである」

要するに、出勤停止という処分は妥当だということです。責任ある立場の管理職は、常日頃から言動に気をつけるようにと言われていました。それなのに、わいせつな言動で女性従業員を侮辱し続けたのです。これは極めて不適切だと認定されています。

各企業でセクハラ対策は最重要課題として位置づけられ、予防のための研修等、いろいろな予防策が講じられていることは周知のとおりです。

Xらはセクハラを予防、防止しなければならない立場にあったにもかかわらず、以上のような言動をしているのです。それが非常に不適切であるという判断をしています。

高裁で「明確な拒否がなかった」と言われた点については、セクハラ事案の特質として、なかなかはっきりと拒否することは難しいし、しかも派遣社員という弱い立場の者だったということを考えれば、そうした言い訳を許すわけにはいかないということで、結論がひっくり返ったわけです。

降格も有効となりました。いわゆる職能資格的な賃金の場合、通常はあまり下がらないのですが、本件就業規則では懲戒処分を受けたら降格されるという規定になっていました。懲戒処分が有効なのだから、降格事由に該当し、降格の要件も満たすこととなり、1等級下がることも本件の事情から社会通念上相当性を欠くとも言いにくい、つまり降格は人事権

の濫用とならないという判断になりました。

判決のポイント

判決のポイントですが、簡単に言えば「さすがにここまでやったらダメ！」だということです。これが1つ目のポイントです。

懲戒権の濫用の有無を判断する際、やったことと、処分の重さが釣り合っているのかという点を見なければなりません。

会社のトイレトーパーをくすねて持って帰ってしまうことは窃盗で、もちろん許されることではありません。しかし、社内ではそうしたことをしている人が数人いると推測され、それほどの注意もなかったのに、たまたま発覚してしまった人に対していきなり懲戒解雇では、いかにもバランスを欠きます。これが懲戒権行使の際の相当性の要件です。

高裁は、確かにセクハラはあったけども、出勤停止は重過ぎるという判断でした。それが最高裁では、これだけのことをしているのだから出勤停止でも妥当だと判断したわけです。

管理職がこれだけひどいセクハラをしていれば、解雇となれば別ですが、出勤停止であればバランスを欠くとまではいえないでしょう。

高裁の判断は妥当とは言い難いですが、実務上の留意点をより明確にしたという点では意義があります。会社が事前の警告や注意をしていなかったことを問題視していますので、その点はきちんとしておく必要があるでしょう。こまめな注意、警告によって、その事実関係をは

っきりさせておくことが求められるでしょう。

2つ目は、「役職上の降格と資格制度上の降格」です。部長から課長あるいは平社員に下げることでも降格です。職能資格上の降格、つまり、給与のランクである資格を下げる降格もあります。誰を部長にするか、部長のままとするかどうか、この点は人事上の裁量の問題ですから、基本的には法的に云々する問題ではありません。会社が「この人は部長に適さない」と思えば、それまでの話になることが多いです。ただ、職能資格のほうは賃金と連動していて、普通はあまり下がりません。これを下げるとするのは異例のことですから、就業規則にその旨の規定があるのか、規定の要件を満たしているのかを丁寧に見ていくことが必要です。本件では、就業規則にそうした規定（懲戒処分を受けたら資格が下がるという規定）があったので、それを満たしているという判断になりました。

本件では、人事権の行使としての降格だということになっています。人事権の行使ということは配転とか転勤と同じようになされたということです。

最高裁は懲戒処分ではないという前提で判断しています。ただ、降格という人事措置の要件が懲戒処分を受けたことであるというだけです。

懲戒処分を受けたこと理由に、要件を満たしたから降格というのは、結局、悪いことをしたから降格されているのです。実質的には、制裁として降格されていると見ることもできるのです。

一般には人事権の行使については使用者の幅広い裁量が認められていますが、

懲戒処分は不利益な処分ですから厳格に見ていくというのが法的な考え方です。人事上の措置と言いながら、不利益な処分をして、実は制裁が行われていると見ることもできます。学説上、懲戒かどうかというのは、客観的に制裁かどうかで見るといいのですが、最高裁はそこまで踏み込んで判断をしているわけではありません。懲戒処分とは何か、不利益な処分とは何か、この違いはどこにあるのかという深い議論にも発展しそうな点が潜在している事件だとは思いますが（本判決では争点化されませんでした）。

（2）専修大学事件・最判平27.6.8民集69巻4号1047頁

【事案の概要】

1 Y学校法人の従業員であるXは、業務上の疾病により休業し労災保険法に基づく療養補償給付及び休業補償給付を受けていた。Yが労基法81条の打切補償として平均賃金の1,200日分相当額を支払った上でXを解雇したところ、Xが労働契約上の地位確認等を求めて提訴した。

2 1審及び原審は解雇を労基法19条1項違反であるとしてXの請求を認容したが、最高裁は原審を破棄差戻した。

労基法19条1項は「使用者は、労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかり療養のために休業する期間及びその後30日間…は、解雇してはならない。ただし、使用者が、第81条の規定によつて打切補償を支払う場合…は、この限りでない」と規定しています。

つまり、労災で療養中は解雇できないのです。仕事でけがをして治しているのにその期間中に解雇されたらおかしいという理屈は誰でも納得できると思います。

でも、ずっと治らなかったらどうするのか、という問題が出てきます。

そこで、「ただし、使用者が、第81条の規定によつて打切補償を支払う場合…は、この限りでない」という但し書きがあるわけです。

打切補償については、労基法81条で「第75条の規定によつて補償を受ける労働者が、療養開始後3年を経過しても負傷又は疾病がなおらない場合においては、使用者は、平均賃金の1,200日分の打切補償を行い、その後はこの法律の規定による補償を行わなくてもよい」と規定されています。

75条の災害補償については、労基法、労災保険法の成り立ちに戻って説明する必要があります。

労災保険というのは、国から給付が出るものですが、これはもともと、使用者が補償しなければならないものを保険制度にしたものです。労災保険法の規定の元となる規定は労基法にあるわけです。

75条1項には「労働者が業務上負傷し、又は疾病にかかった場合においては、使用者は、その費用で必要な療養を行い、又は必要な療養の費用を負担しなければならない」という規定があります。

これに続く休業補償、障害補償の規定も含めて災害補償といえます。

75条以下の使用者の災害補償責任を保険制度にしたのが労災保険制度です。

労災保険給付が行われるべき場合、使

用者は災害補償義務を免れます（労基法84条1項）。

労災保険給付が支給されている場合も81条にいう「75条の規定によって補償を受ける」場合に該当し、したがって打切補償の支払いにより解雇可能となるのか？というのが本件で問題になりました。

労基法だけで考えればわかりやすいのですが、問題は、使用者が支払うべきお金を労災保険が払っていた場合についても、同じように考えていいのかということです。

労基法上の規定を超えて、国の制度になつたのに、解雇の場面でそれに対応する規定がないということが問題になったといえます。

この事件で労働者Xは労災で休んでいたのですが、使用者としては3年が経過しても治らないから、労基法のとおり、打切補償を払って解雇としたのです。

そうしたらXが、解雇できないのではないか、ということで裁判になったのです。

なぜXがこうした主張をしたのでしょうか。

81条の1200日分の打切補償を払ったら解雇できるというのは、「75条の補償を受ける労働者が」病気が治らないときなのです。75条の規定で補償を受けるということは、労基法の災害補償を受けている人ということです。Xは国から給付を受けていますが、使用者からは何も受けていませんので81条の要件を満たさない、というわけなのです。

75条の規定によって補償を受ける場合とは、保険制度に代わって補償を受ける

場合も含むんだ、84条にもそう書いてある、というのが使用者側の主張です。実質的に81条の要件を満たすから打切補償を払えば解雇できるんだという主張です。

高裁までは労働者側が勝っていました。19条1項に違反して解雇はできないということでした。81条の規定によって打切補償を払っている場合には当たらないという判断です。

以下に高裁の判旨を紹介しますが、文言上、81条には75条の規定の補償を受ける労働者となっているわけで、75条の規定の補償を受けていないXは81条の規定に該当しないということになりました。

使用者側としては、それは主張としておかしいと言ったのですが、高裁は、それは法律上仕方がないとして解雇できないと判断しました。

【判旨・高裁】

1 「労基法の文言上、労災保険法に基づく療養補償給付及び休業補償給付を受けている労働者が労基法81条所定の「第75条の規定によって補償を受けている労働者」に該当するものと解することは困難」

「使用者は、療養開始後3年を経過しても負傷又は疾病が治らずに労働ができない労働者に対し、災害補償を行っている場合には打切補償を支払うことにより解雇することが可能となるが、労災保険法に基づく療養補償給付及び休業補償給付がなされている場合には打切補償の支払によって解雇することができないこととなる〔が〕…労基法19条1項ただし書前段の打切補償の支払による解雇制限解

除の趣旨は、療養が長期化した場合に使用者の災害補償の負担を軽減することにあると解されるので…このような差が設けられたことは合理的といえる」

2 「法は…療養開始後3年を経過しても負傷又は疾病が治らずに労働ができない労働者が労災保険法に基づく療養補償給付及び休業補償給付を受給している場合においては、使用者が打切補償を支払うことにより解雇することはできないものと定めているものと解するのが相当である」

ところが最高裁に行ったら、これがひっくり返りました（正確には破棄差し戻しなので最終的な結論ではありません）。

解雇はなしうるという判断です。19条1項但書きの要件を満たすとするその理屈は、以下のとおりです。

労災保険というのは、使用者の災害補償をいわば肩代わりする保険給付である（条文上、そう読めないのは問題ですが）。打切補償の意味についても同様で、つまり、使用者の義務である災害補償は、それに代わるものとして労災保険から給付が出ている場合には、実質的に災害補償がなされているのと同じだから、そこで区別をする理由はないということです。

81条の規定で「打切補償を支払う場合」という75条の規定の適用を受ける労働者というのは、労災保険を受けている人も含むと考えてよい、ということになりました。そのように考えても労働者にとって不当であって、保護を欠くということにはならないという判断になっています。

結論として、災害補償ではなく、労災

保険給付を受けている場合でも3年経過して治らない場合には打切補償の支払いで19条1項但書きを満たすという判断をしたのが最高裁です。

条文上、必ずしもそうは読めないものを「実質的にこうである」と解釈を示したという意味では重要な判断だと思います。

【判旨・最高裁】

1 「業務災害に関する労災保険制度は、労働基準法により使用者が負う災害補償義務の存在を前提として、その補償負担の緩和を図りつつ被災した労働者の迅速かつ公正な保護を確保するため、使用者による災害補償に代わる保険給付を行う制度であるということができ、このような労災保険法に基づく保険給付の実質は、使用者の労働基準法上の災害補償義務を政府が保険給付の形式で行うものである」

2 「労働基準法81条の定める打切補償の制度は、使用者において、相当額の補償を行うことにより、以後の災害補償を打ち切ることができるものとするともに、同法19条1項ただし書においてこれを同項本文の解雇制限の除外事由とし、当該労働者の療養が長期間に及ぶことにより生ずる負担を免れることができるものとする制度であるといえるところ、上記…のような労災保険法に基づく保険給付の実質及び労働基準法上の災害補償との関係等によれば、同法において使用者の義務とされている災害補償は、これに代わるものとしての労災保険法に基づく保険給付が行われている場合にはそれによって実質的に行われているものといえ

るので、使用者自らの負担により災害補償が行われている場合とこれに代わるものとしての同法に基づく保険給付が行われている場合とで、同項ただし書の適用の有無につき取扱いを異にすべきものとはいい難い。また、後者の場合には打切補償として相当額の支払がされても傷害又は疾病が治るまでの間は労災保険法に基づき必要な療養補償給付がされることなども勘案すれば、これらの場合につき同項ただし書の適用の有無につき異なる取扱いがされなければ労働者の利益につきその保護を欠くことになるものともいい難い。

そうすると、労災保険法12条の8第1項1号の療養補償給付を受ける労働者は、解雇制限に関する労働基準法19条1項の適用に関しては、同項ただし書が打切補償の根拠規定として掲げる同法81条という同法75条の規定によって補償を受ける労働者に含まれる」

「療養補償給付を受ける労働者が、療養開始後3年を経過しても疾病等が治らない場合には、労働基準法75条による療養補償を受ける労働者が上記の状況にある場合と同様に、使用者は、当該労働者につき、同法81条の規定による打切補償の支払をすることにより、解雇制限の除外事由を定める同法19条1項ただし書の適用を受けることができる」

判決のポイント

判決のポイントですが、まず「労災は文言に忠実な解釈かと思ってたよ！」という印象を受けました。

従来の労災関係の最高裁判決ですが、文言に忠実な態度を示していました。

条文を素直に読めば75条の規定の補償を受ける労働者と書いてあるのであって、労災保険の給付を受けるとは書いていないのです。ですから素直に読むと高裁の判断のようになると思います。

しかし、最高裁は実質的に見ていいのではないかということで、柔軟な判断をしたので、少し意外な気もします。

労災保険制度の法的位置付けからすれば、結論に「反対」ではないのですが、正直やや「意外」な判決でした。

療養開始後1年半経過しても傷病が治癒せず、かつ障害の程度が重度の場合は、療養補償・休業補償ではなく、傷病補償年金が支給されます（労災保12条の8第3項）。傷病補償年金が支給される場合には打切補償が支払われたものとみなされます（同19条）。つまり、傷病が治癒していなくても解雇できるのです。

労災の程度が非常に重い場合は、条文中、手当があったのです。逆に軽い場合は手当がありませんでした。考えようによっては、軽い場合は治るかもしれないから解雇できないようにする、という選択肢もあり得たと思います。最高裁は軽い場合も含めて柔軟に解釈していいでしょうということになりました。

本件のような問題は障害が軽度の場合にのみ生じるのではないか、法の欠缺ではないかとレジュメに書きました。

高裁は「(重度の場合は)復職の可能性が低いものとして雇用関係を解消することを認めるのに対し、症状がそこまで重くない場合には、復職の可能性を維持して労働者を保護しようとする趣旨による」としてこの差異をなお合理的なものとしましたが、最高裁は(明言していな

いがおそらく)これを問題視したのだろうと思います。

破棄差し戻しになったのは、あくまでも、労基法19条1項の解雇制限はかからないが、解雇権濫用(労契法16条)にあたらぬかどうかの検討は別途必要だったからです。

今後、立法的対応も必要かと思えます。

3 下級審裁判例

(3) 日本航空事件・大阪地判平27.1.28
労判1126号58頁

下級審裁判例の1番目はJALの事件です。JALが一旦破綻しまして、会社更生となり、一応それがうまくいったというのですが、その際には整理解雇もなされたわけです。

その整理解雇が有効かどうかということですが、東京のほうで、原告70名程度の判決が出されています。客乗判決、乗員判決それぞれが出ています。地裁、高裁ともに解雇は有効とされています。最高裁に行ってもそれは逆転とはならず、確定しています。

実際に解雇した時には、会社の業績が悪くなかったのではないかと、当時の社長が「余裕がないわけではない」などと言ったとか言わないとか、いろいろな話がありました。

しかし、会社更生の中での話ですから、整理解雇やむなしという判決が東京のほうでは確定しています。

大阪のほうで、1人、整理解雇は無効だと主張する客室乗務員がいました。そして、原告は違うのですが、同じ整理解

雇につき全く逆の判断が出ました。つまり労働者が勝ちました。その意味でも注目裁判例といえるでしょう。事案の概要としては、東京のほうの事件と同じです。

【事案の概要】

1 航空会社である被告Y社の商号変更前の会社(以下まとめてY社)は、平成22年1月19日に会社更生手続申立てを行い、同日管財人が選任され更生手続開始決定がなされた。管財人は同年8月31日に裁判所に更生計画案を提出、同年11月に認可を得た。この更生計画案は、平成22年度末にグループ社員数を約32,600人にまで削減することを内容の1つとしていた。

2 平成22年8月以降、Y社は人員削減目標達成のため客室乗務員を対象とする希望退職措置を複数回実施したが、目標数に達しなかったため、管財人は整理解雇の実施を決定した。同年9月27日公表の解雇対象者選定基準は、第1に同年8月31日時点で休職中の者、第2に過去一定期間以上の休職・病気欠勤がある者(併せて「病欠・休職等基準」、第3に人事考課が一定基準以下の者、第4に年齢の高い者という順に基準を適用して人選を行うものであった。

3 しかしその後Y社は、労働組合の1つから、現在何の問題もなく乗務復帰している者は将来の貢献度が低いとはいえないのではないかと指摘を受けたことを踏まえ、平成22年11月15日に、病欠・休職等基準に該当しても、同年9月27日現在で乗務復帰している者で、平成18年10月以降平成20年3月までに連続1か月を超える病気欠勤期間及び休職期間がな

いは解雇の対象外とするという変更を行った（復帰日基準）。

4 原告XはY社の客室乗務員であったが、平成22年5月17日から同年10月12日まで病気休職していた（同月19日業務復帰）ため、上記病欠・休職等基準に該当するとして、他の83名の客室乗務員とともに平成22年12月31日に整理解雇された。これに対しXが、労働契約上の地位にあることの確認などを求めY社を提訴した。

本件で問題になったのは、解雇対象者の選定基準です。

上述のように、平成22年9月27日公表の解雇対象者選定基準は、第1に同年8月31日時点で休職中の者、第2に過去一定期間以上の休職・病欠がある者（併せて「病欠・休職等基準」）、第3に人事考課が一定基準以下の者、第4に年齢の高い者という順に基準を適用して人選を行うもの、でした。その後、組合からの指摘を受けて上記「3」にあるように基準を変更しました。

なぜ解雇が無効になったのか。それは人選基準に合理性がないからです。会社としては、乗務復帰している者は将来まだ会社に貢献してくれるから解雇しないという基準を立てました。そうすると、特段の事情がない限り、なるべく後ろのほう、つまり解雇通知時に近い時点で復帰していれば対象から外すというのが合理的です。12月31日に解雇となりますが、それに近い時点で復帰した人はセーフにすべきなのに、復帰日基準を付加して9月27日に復帰していないとダメとしたこととはおかしいということで、その整理解

雇基準は不合理だと主張するわけです。それはアウトとなり、整理解雇が無効と判断されました。「その余の点を判断するまでもなく不合理といわざるを得ない。」と判決が言っているのはそういうわけです。

【判旨】

労働契約上の地位確認請求及び未払賃金請求を認容

1 「仮に人員削減の必要性が肯定できるとしても、解雇されるか否かを分ける本件人選基準の設定については…恣意的なものであってはならず、解雇されなかった労働者との比較において、当該労働者に解雇を受忍させるに足りる合理性が必要」である

2 復帰日基準の付加は、当初の基準日時点での休職者や過去に病欠期間等がある者でも、「現在、乗務復帰している者については、将来Y社に貢献してくれるものとして、原則として本件整理解雇の対象から除外するという判断をしたということであり…その後の交渉の結果、対象者の特定のため基準日を特定の日とする合意が成立するなど特段の事情がない限り、本件解雇通知時に近い、手続的にできるだけ遅い時点をもって基準日とするのが、上記趣旨に合致し、合理的といえる。…付加された復帰日基準の基準日を当初の人選基準案の公表日としなければならないような積極的な根拠は見出し難い。」

3 復帰日基準の基準日を「当初の人選基準案を提示した同年9月27日に遡らせた点において、同月1日から同月27日までに復職した労働者が本件整理解雇を

免れることと比較した場合に、上記趣旨で設定された復職日基準の追加が提示された同年11月15日までに復職できている点は同じであるにもかかわらず、同年9月28日から同年11月15日までに復職した者が依然本件整理解雇の対象者とされることになり、その余の点を判断するまでもなく不合理といわざるを得ない。」

判決のポイント

判決のポイントですが、同じ整理解雇なのに違う判断？とレジュメに書いておきました。

別の2件の訴訟（「客乗判決」「乗員判決」。各原告70名余）は東京地裁・高裁とも解雇有効、最高裁で上告不受理でした。原告は違うのですが、同じ整理解雇につき全く逆の判断です。

整理解雇については、4要件、4要素などといわれますが、具体的には、人員削減の必要性、解雇回避努力の有無、解雇される労働者の人選の合理性、手続きの相当性のことです。

本件は人選基準が合理的でないとして、解雇無効としました。

4つのうち1つを満たしていませんので、本判決は要件説なのか？という見方もできますが、断定はできません。要素説の立場に立つこれまでの裁判例も、人選基準の合理性が否定される場合には他の基準が充足されているか否かに関わりなく解雇を無効と判断するものが多いです。

当初、復帰日基準の基準日は9月27日としましたが、復帰日基準の追加は過去に休職等があっても「現在」乗務可能な者は解雇対象としないという趣旨なので

す。特段の事情のないかぎり「現在」とはその決定をした11月15日であるべきですが、かなり前の9月27日を基準日とするのはおかしい、とされた。しかし、客乗判決（地裁・高裁）では「救済措置」としてプラスに評価されています。これも東京と大阪で逆の評価になっています。

復帰日基準自体には恣意は入りませんが、判旨は人選基準そのものではなくそれが設定された趣旨と基準との不整合を問題視しました。復帰日基準追加の趣旨の理解は妥当か、という視点も出てくると思います。

本判決が確定すると、集団的になされた整理解雇のうちある特定の労働者に対するものだけが無効となり、客乗判決・乗員判決、あるいは本判決のいずれかが間違っているという見方が出てくると思います。本判決の実質は整理解雇の必要性がなかったと言ったわけではなくて、人選基準の適用に誤りがあったといった判断だと、焦点を絞れば正当化できなくはないと思います。

（4）大和証券ほか事件・大阪地判平27.4.24ジャーナル42号2頁

事案の概要ですが、Y1、Y2という2つの証券会社が出てきます。Y1からY2に異動せよとされた労働者がいるのですが最初は出向で、その後一定期間が経過すると転籍になるというものでした。出向後、営業部に配属されたのですが、パワハラに遭いました。転籍の合意の不成立、パワハラに対する慰謝料を求めたのが本件です。

【事案の概要】

1 被告Y1社及び被告Y2社はともにA社を親会社とする証券会社である。Y1社従業員の原告Xは、Y2社への異動の内示を受け、平成24年9月28日にY1社人事部人事一課副部長兼A社の人事副部長であるBとの面談に臨んだ。面談においてXは、転籍の手続や転籍先での処遇に関する説明文書を示された上で、同年10月1日からY2社に出向となり、半年後にY2社に転籍となることなどの説明を受けた。Xは特段異議を述べず、転籍先や転籍年月日などが記載されたY1社宛ての同意書に署名押印した。なおY2社は、平成25年3月27日に、Xに転籍のための必要書類として退職願などの書類を交付し、作成及び提出を求めたが、Xはそれらを作成していない。

2 Y2社出向後、Xは研修を経てC店の営業部に本配属となったが、営業部に空いた席があるにもかかわらず、営業部員のうちXの席だけが別室に配置された。Xはパイプ椅子と長机で執務をし、与えられたパソコンからは営業部員の共有フォルダにはアクセスできなかった。営業部の朝会やコンプライアンス会議には出席できず、歓迎会や忘年会にも呼ばれなかった。Xは飛び込みでの新規顧客開拓業務にのみ従事するよう指示され、その目標は1日100件とされた。Xの営業活動により取引を希望した者につき、上司が必要な手続を行わず口座が開設されなかったこともあった。

3 Xは、Y1社に対し、転籍の合意が不成立または無効であるとして、労働契約上の権利を有することの地位確認及

び平成25年4月以降の賃金を請求するとともに、Y1社及びY2社に対し、Y2社出向後に受けた嫌がらせは両者が共謀して行ったものであるとして、共同不法行為に基づく慰謝料を請求した。

判旨は、Y1及びY2に対する慰謝料請求のみを認容（150万円）するということでした。

【判旨】

1 「本件転籍は、平成25年4月1日にXがY1社を退社するとともにY2社に入社することを内容とするものであるから、Bはその旨の申込みをし、Xはこれを了承して同内容の合意が成立したことになる。…〔転籍直前に〕Xが退職願などの書類を作成しなかったことは本件転籍の効力を妨げるものではない」

2 BはY2社を代理して意思表示を行う権限を有していたと認められるので、BとXとの間に成立した合意の効力は、Y1社だけでなくY2社に対しても効果が帰属する。Xが本件同意書に署名押印したことにより、本件転籍につき三者間で合意が成立した

3 「Y2社が、旧第二営業部室内にXの席を設けるなどしてXを隔離したこと、約1年にわたり新規顧客開拓業務に専従させ、1日100件訪問するよう指示したこと、Xの営業活動により取引を希望した者の口座開設を拒否したことは、Xに対する嫌がらせであり、不法行為に該当する」

4 BはY2社でのXの業務内容につき報告を受けており、Y2社のXに対する対応を認識していた。Xが本件転籍ま

でY1社の社員であり、新規顧客開拓業務への専従についてはBからもXに説明していたことからすれば、Y2社が上記嫌がらせをY1社と何ら相談なく行っていたとは考え難い。Y1社らは、XはY1社入社以来様々な業務に従事したが期待される役割を果たせず、勤務態度等にも問題があり、営業業務への配属後も同様の結果であったなどと主張しており、Y1社にはXを退職に追い込む動機がある。以上によれば、Y2社はY1社の了解を得た上でXに対する嫌がらせを行っていた

判決のポイント

判決のポイントですが、上記3の不法行為を認めた判断は特段新しいものではありません。問題は判旨4です。

転籍先でのイジメについて、転籍元にも責任があるとしたのが目新しいと思います。

もちろん、Xに嫌がらせをしろという命令が書面でなされているはずはないわけですが、Y2社はY1社の了解を得たうえで、嫌がらせをしているということが、黙示にせよあったと認定されている点は大きいと思います。企業グループ内子会社どうしですがY1社は中核企業であることなどから、Y2社がY1社に相談なく独自に嫌がらせを行うとは考えられず、Xを退職に追い込もうとする動機もあり、そして、出向、転籍、そして嫌がらせについてのいわばキーマンBがY1社の人事担当副部長であるとされた点も注目すべきです。

転籍における労働者の「同意」は厳格に判断することが必要で、「転籍時」あ

るいは「そのつどの」個別的合意が必要です。定年間近の労働者に対する、出向+そのまま転籍という人事管理における転籍の成否が問題となった初の裁判例だと思います。出向前の、Y1社・Y2社双方の代理人たるBとの面談の時点でX・Y1社・Y2社の三者間で転籍の合意が有効に成立したと認定されている事案です。

形式上は業務上の命令や指示だが、実際には退職に追い込むための嫌がらせだったというのは、過去にも裁判例はありますが、Y2社がXに行った嫌がらせにつき、Y1社の責任をも認めた点は注目に値します。

事実認定には微妙な面もあったと思います。出向とその後の転籍（打診）自体も不当な動機に基づくという前提なのでしょうか。

いわゆる「追い出し部屋」的な場所での勤務を命じれば違法と判断されます（トナミ運輸事件・富山地判平17.2.23労判891号12頁など）。

(5) シャノール事件・東京地判平27.7.31労判1121号5頁

シャノール事件は、有期契約の雇止め事件です。特徴的なのは、学生アルバイトなので、3か月契約を19回更新して、その後、雇止めされたという点です。

原告のXの勤務頻度はそれほど高いものではありませんでした。労働契約法19条の問題です。

【事案の概要】

1 原告Xは被告Y社との間で平成15

年に有期労働契約（期間3か月）を締結し、平成19年までY社経営のカフェの学生アルバイトとして勤務した（契約更新14回）。大学卒業後Xは他社に入社したが1年で退職、平成20年7月にY社に再入社したが、Y社が平成24年3月にアルバイトの更新回数に上限（15回。ただし猶予期間1年）を設ける措置（更新制限）を導入したため、平成25年6月に雇止めされた（更新19回）。これに対しXが労働契約上の地位確認等を求めたのが本件である。なお当初は同年3月に雇止めの予定であったが、Xが加入したA労働組合とY社との団体交渉の結果実施日が延期された。

2 Y社での勤務と並行して、Xは平成20年5月から平成21年3月まで母校の大学の事務職員として週5日勤務し、同年4月に同大学の大学院に進学した（雇止め時も大学院生）。平成22年10月から2年間は大学院を休学し、実母の自営業を手伝ったり他の団体で音楽講師を勤めたりした。その他家庭教師や塾講師などの仕事にも従事した。なおY社では最低で週2日程度、1回4時間以上の勤務が可能なることをアルバイトの採用・契約更新条件としていたが、Xについては月平均5日程度、各4時間から5時間程度の勤務が許容されていた。

判決の結論は請求棄却で雇止めしてよろしいという結論でした。

【判旨】 請求棄却

1 「更新手続が形骸化した事実はなく、XY間の労働契約は期間満了の都度更新されてきたものと認められることか

ら、本件雇止め〔は〕…労働契約法19条1号には該当しない」

2 (1) Xは経験豊富ではあったが独自の自由裁量は有さず、店長の指揮命令下で時間帯責任者としての職責を長期間果たしてきたに過ぎない。店長は契約更新に際し全アルバイトと面接しており、手続が形骸化していたとはいえない。Xは勤務頻度が極端に少なく、店長不在の日曜午後の勤務が多かったため、契約書を直接手渡しではなくホワイトボードに貼って返していたが、これは個別事情による例外的対応であった。Y社では一般的には店長による雇止めは少ないが、Xはおそらく他のアルバイトとの掛け持ちが原因で勤務頻度の低さが常態化しており、意思疎通不足などから例外的に雇止めすべき問題のあるアルバイトと評価されていた。A労組の介入がなければ勤務頻度の少なさを理由に雇止めがなされる状況であった。

(2) 契約更新は多数回にわたり、店長の指揮命令下で時間帯責任者を長期間務めてきた事実はあるが、契約更新手続は形骸化しておらず、他のアルバイトと異なる勤務頻度の問題がある。したがって「Xの雇用継続の期待は単なる主観的な期待にとどまり、同期待に合理的な理由があるとはいえないことから、労働契約法19条2号にも該当しない」

3 更新制限導入はY社内で時間をかけて検討されてきた。Y社では店長と経験の長いアルバイトの間に軋轢が生じており、更新制限は労務管理上必要に迫られてやむなく取られた措置である。更新が最大15回とされたのも、すでに回数制限のあった契約社員制度との均衡などY

社の内部事情によるものであった。このように「更新制限を導入することにやむを得ない事情があり…Xの勤務頻度の低さにも問題があるのであるから、本件雇止めは、客観的に合理的な理由があり、社会通念上も相当である」

【判決のポイント】

判決のポイントですが、まず、労契法19条による雇止め保護法理は「実質無期型」(1号)あるいは「合理的期待型」(2号)の場合に及ぶわけです。

勤務頻度が極端に少ないことが社内で問題となっていたとも認定されています。契約回数は多数だけでも、結局勤務頻度の問題もあるし、合理的期待はないとされました。そもそも雇止め法理の理由の有無の判断に行く前に、その時点ですでに19条2号の要件を満たさないという判断になりました。

裁判所は念のためということで、仮に合理的期待があるとしても、雇い止めについても合理的な理由があるとしています。

和解して、高裁段階で終結したようですので、この後、判決が出ることはありませんが、先例としては残ります。

勤務頻度が低いと合理的期待は生じないのかという点は議論しておく必要があると思います。今までの判例では、一般に、更新回数が多ければ合理的期待も高まるということになっていました。しかし、本件では、更新はたくさんされているけれども、勤務頻度がそれほどでもないから、合理的期待は生じないとして切っ捨ててしまっています。この点が特徴的です。

私はこの点について若干批判的に見ています。勤務頻度が低いなりにずっと勤務してきたので、これからもよほどのことがない限り、勤務を続けられると思ったとしても、それほどおかしいとはいえない。合理的期待がないとはいえないでしょう。雇止めの対象となる可能性は雇止めに社会的に相当な理由があったかどうかの局面で検討されるべきだと思います。

団体交渉におけるY社側の対応や発言(女性労働者に対しての「鮮度」うんぬんの発言)も不法行為に該当しないとされました。会社が雇い止めした理由をコロコロ変えているという点も、単に説明の巧拙の問題に過ぎないとされ、全体として、会社に同情的な判断になっている印象はあります。

(6) ハマキョウレックス事件・大津地彦根支判平27.9.16ジャーナル48号6頁

判決のポイントから申しますと、おそらく労働契約法20条に関する初の判断です。同条は、期間の定めがあることを理由に、無期契約労働者との間に、不合理な労働条件の差異があってはならないということを規定しています。

どういった場合に不合理になるのかという点については、裁判例がありませんでした(行政解釈、学説はありましたが)。

どこまでなら不合理にならないのかという点について、実務上は非常に判断に困っていた方が多いと思いますので、労契法20条に関する、(おそらく)初の判断だということで注目を浴びました。

判決は、まず、学説どおりの判断を示

しています。

【事案の概要】

1 原告X1は、被告Y社との間で、契約期間：平成20年10月6日から翌年3月31日まで、勤務場所：彦根支店、業務内容：配車ドライバー、賃金：時給1,150円・通勤手当3,000円、などの内容で有期労働契約を締結した。X1の契約はその後6か月ごとに順次更新され、本件当時の時給は1,160円であった。

2 X1ら契約社員は時給制であり、定期昇給はなく、賞与・退職金の支給対象でもない。これに対し無期労働契約の下で勤務する正社員は、基本給が月給制であり、原則として定期昇給があり、各種手当（無事故手当、作業手当、給食手当、住宅手当、皆勤手当、家族手当）も支給され、原則として賞与と退職金も支給される。このほか通勤手当については、契約社員は一律3,000円であったが、正社員は通勤距離に応じて支給されていた（上限5万円。2km以内は一律5,000円）。なお平成26年1月以降は契約社員にも正社員と同じ基準で通勤手当が支払われている。

3 X1は、X1の各種労働条件は公序良俗または労働契約法（労契法）20条に違反し無効であるなどと主張し、正社員と同一の権利を有することの地位確認、正社員が通常受給すべき賃金との差額の支払いなどを求めてY社を提訴した。なおX1は提訴後に破産し、請求の一部につき原告X2（破産管財人）が訴訟手続を受継した。

判決では、20条にいう不合理とは何か

について示されています。

【判旨】 X2の請求を一部認容

1 （1） 労契法20条の「不合理と認められるもの」とは「有期契約労働者と無期契約労働者間の当該労働条件上の相違が、それら労働者間の職務内容や職務内容・配置の変更の範囲の異同にその他の事情を加えて考察して、当該企業の経営・人事制度上の施策として不合理なもの」と評価せざるを得ないものを意味する」。

（2） 彦根支店では正社員と契約社員の業務内容に大きな相違はないが、Y社は従業員5千人弱の上場企業であり、正社員は出向も含め全国規模の広域異動の対象であるほか、Y社の行う教育を受ける義務を負い、将来Y社の中核を担う人材として登用されうる者として育成される。これに対し契約社員は、業務内容や労働時間などの労働条件の変更がありうるにとどまり、異動や出向等は予定されておらず、中核的人材として育成される立場にはない。少なくとも各種手当、賞与、定期昇給、退職金に関する「正社員と契約社員との労働契約条件の相違は、Y社の経営・人事制度上の施策として不合理なものとはいえず、公序良俗にも労働契法20条にも違反しない」。

2 交通費実費の補填である通勤手当の相違は「労働者間の職務内容や職務内容・配置の変更の範囲の異同にその他の事情を加えて考察すると、公序良俗に反するとはとはいえないものの、Y社の経営・人事制度上の施策として不合理なものであり」、労働契法20条違反となる。またこの相違は正社員と別個の就業規則が適用

される契約社員であるが故の差異であるから、「期間の定めがあることにより」生じたものである。

3 労契法20条違反の労働契約の条件は同条により無効となるが、「特別の定め（同法12条参照）もないのに、無効とされた労働契約の条件が無期契約労働者の労働条件によって自動的に代替されることになるとの効果を同法20条の解釈によって導くことは困難」である。「同条に違反する労働条件の定めは、強行法規違反として無効と解され、かかる定めをしたY社の行為は、X1に対する不法行為を構成する」。

【判決のポイント】

「不合理性」とは、企業の経営・人事制度上の施策として不合理と評価せざるを得ないかどうかで判断するとし、これは労契法施行通達（平24基発0810-2、最終改正平27基発0318-2）及び学説上支配的な見解に沿ったものです。

Y社の正社員と契約社員の待遇が「異なる」のは明らかですが、「どのくらい」異なるかも問題となります。労契法20条は、労働条件の相違があまりに大きければ、経営・人事制度上の位置づけが明らかに異なるとしても、なおそこに不合理な格差があると判断しうる規範です。具体的に正社員と契約社員でどの程度月あたりの賃金額が異なっていたのか、正社員の賞与はいくらだったのかなど、具体的な「相違」の大きさについての認定も必要だったといえるのではないのでしょうか。

通勤手当の格差については、「特段の理由がない限り合理的とは認められな

い」（施行通達）という解釈に沿ったものといえます。

労契法20条違反の場合「補充効」は生じるかという点について、学説は分かれています。本判決は否定しています。労基法であれば、同法13条があるので、労基法違反の労働条件は、労基法の最低基準まで引き上げられるということになりますが、労契法20条についてはそうした補充的な条文がないので、解釈で差額請求を認めることはできません。そこは不法行為として、損害賠償請求の形式で対処してくださいということです。

補充効否定説に立ったとしても、就業規則の合理的解釈で差額賃金請求権を根拠づけることも可能であったのではないかと思います。この点、本件では、就業規則が「別立て」であったことも影響していると思います。

通常は、不法行為による損害賠償請求でも、補充効肯定説あるいは就業規則の合理的解釈による未払賃金の請求でも、認容額は同じになるので議論の実益は薄いとは思いますが、本件ではX1が提訴後に破産しているため（誰に支払われるかの点で）大きな違いがあるといえます。

（7）全国重症心身障害児（者）を守る会事件・東京地判平27.10.2ジャーナル46号7頁

この事件は、育児短時間勤務制度を利用したことで不利益な措置をしてよいのかという点が問題になっています。いわゆるマタハラについては、最高裁判決が出ましたが、それに続くワークライフバランス関連の判断事例だと思っています。

【事案の概要】

原告X1ら3名（理学療法士・看護師）は被告Y社会福祉法人の無期雇用労働者であり、1日の所定労働時間を8時間から6時間に短縮する育児短時間勤務制度を利用して、制度利用により基本給は8分の6に減額されていた。また定期昇給の号給数についても、毎年の勤務成績評価（AからEの5段階）がB評価だと5号給、C評価だと3号給の昇給が原則のところ、育児短時間勤務制度利用者についてはそれぞれ3号給、2号給の昇給にとどまることになっていた（5号給×6/8=3.75を切り下げて3号給、3号給×6/8=2.25を切り下げて2号給という計算）。X1らは、この昇給抑制を育児介護休業法23条の2等に違反し違法・無効であるとして、昇給抑制による差額分の請求等を求めた。

判旨ですが、結論から言いますと、労働者側が勝ちました。

【判旨】 Xらの請求を不法行為に基づく損害賠償請求として認容。

1 育児法違反の有無

育児法「23条の2の規定は、前記の目的及び基本理念を実現するためにこれに反する事業主による措置を禁止する強行規定として設けられたものと解するのが相当であり、労働者につき、所定労働時間の短縮措置の申出をし、又は短縮措置が講じられたことを理由として解雇その他不利益な取扱いをすることは、その不利益な取扱いをすることが同条に違反しないと認めるに足りる合理的な特段の事

情が存しない限り、同条に違反するものとして違法であり、無効である」

「Xらの基本給は、本件制度による短時間勤務をしている間は8分の6に減額されて支給されており、労働時間が短いことによる基本給の減給（ノーワークノーペイ原則の適用）を既に受けている。…定期昇給の実質（趣旨）は、1年間の業績やその間に身につけた執務能力等を考慮して決定される1年ごとの賃金改定であるところ…、Xらはこのような考慮を経て「B」、「C」の評価を受けているにもかかわらず、本件昇給抑制は、Xら以外の職員とは別に、更に本件制度を取得したことの帰結である労働時間が短いことを理由として、一律に1日の労働時間に応じた8分の6を乗じた号俸を適用するものである」

「そうすると、本件昇給抑制は、本件制度の取得を理由として、労働時間が短いことによる基本給の減給（ノーワークノーペイの原則の適用）のほか本来与えられるべき昇給の利益を不十分にしか与えないという形態により不利益取扱いをするものであると認められるのであり、…そのような不利益な取扱いをすることが同法23条の2に違反しないと認めるに足りる合理的な特段の事情が存することも証拠上うかがわれないところである。かえって、本件昇給抑制については、どのような良好な勤務成績であった者に対しても一律に8分の6を乗じた号俸を適用するものであるところ、そのような一律的な措置を執ることの合理性に乏しいものといわざるを得ないのであり、本件昇給抑制は、労働者に本件制度の利用を躊躇させ、ひいては、育児・介護休業

法の趣旨を実質的に失わせるおそれのある重大な同条違反の措置たる実質を持つものであるというべきであるから、本件昇給抑制は、同法23条の2に違反する不利益な取扱いに該当する」というべきである。

「この点につき、Yは、①Xらの主張をもとにしても、算定されるXらそれぞれの仮の実損割合（年収額のうち報酬の差額が占める割合）が0.37パーセントから0.97パーセントの間にすぎないなど、不利益が少ないこと、②Xらの業務はいずれも高度の専門性ととも、臨床経験により能力、キャリアが上昇することが予定ないし期待された業務であり、就労時間の実態を昇給に反映させることは相応の合理性があること、③Yにおいては、同法23条で定める3歳に満たない子を養育する者だけを対象とするのではなく、3歳到達から小学校就学前までの間の子を養育するための短時間勤務をも法律に上乗せして制度化していることなどを指摘し、本件昇給抑制は違法ではない旨を主張する。そこで、これらのY主張の諸事情が本件昇給抑制という不利益な取扱いをすることが同法23条の2に違反しないと認めるに足りる合理的な特段の事情に当たるかを検討するに、①についてみれば、そもそも強行規定により権利とされる本件制度の取得をしたことを理由として、しかも、その権利行使が濫用といえるものでなく、かつ、そのような権利行使をするに至ったことについて帰責性が認められない状況の下で、昇給抑制を行うこと自体が問題であるだけでなく、仮にその点を措くとしても、Yにおける昇給抑制は、それがされた年度の号俸が

抑制されるだけでなく、翌年度以降も抑制された号俸を前提に昇給するものであって、本件昇給抑制が行われた期間だけをとらえてその不利益の大小を論ずるのは相当でなく、Xらの試算では、定年退職時までの不利益は、X1について36万8,146円、X2について72万3111円、X3について71万213円となる…のであって、その不利益が小さいとはいえない。②についてみても、Xらの勤務がYの主張どおり臨床経験により能力等が上昇することが予定されているとしても、Yの昇給は、1年間の業績やその間に身につけた執務能力等を考慮して決定されるものであるから、そこで得られた評価から更に勤務時間に応じて一律に昇給抑制することに合理性は乏しい。すなわち、仮に本件制度を取得した労働者に、臨床経験が不足したことによって、現在の経験年数や号俸等に照らして期待される勤務成績に達しないなどの影響が生じたのであれば、個別にそれに応じた業績評価をするのが本筋である。③についてみると、本件制度が法律の要請から上乗せしているものであったとしても、少なくとも法律の要請する範囲内における違法性の判断を左右するものではない」

2 育介法違反の効果と救済方法

「強行規定である同法23条の2の禁止する不利益取扱いの行為は無効となるのが原則であるが、本来与えられるべき利益を与えないという不作為の形で不利益取扱いをする場合において、併せて不十分な利益を与える部分が併存するとき、この利益を与える部分を含めて当該行為を全部無効とすれば、かえって労働者は不十分な利益すら失ってしまうことにな

るので、同法23条の2の規定の趣旨を没却するものでない限り、その限度で不利益取扱いには当たらないと解すべきであり、また、不作為の行為の無効ということを観念する実益に乏しいことから、本件昇給抑制に係る行為を無効とは解さない」

「給与規程上の文言としては、昇給を「行う」（7条1項）、「行わなければならない」（同条6項）ないし「決定する」（同条2項）となっており、昇給の都度、「発令年月日」「発令種別」と記載のある「給与発令通知書」と題する通知書…が職員に対し交付されていることに照らすと、給与規程上、Yによる昇給の決定という行為があつて、はじめて決定に係る昇給を内容とする労働契約関係が形成されるものであつて、一定の要件の下に当然に昇給の効果が発生する仕組みとなっているものでも、職員に昇給を請求する権利が付与されているものでもない」

「育児・介護休業法23条の2が、事業主において解雇、降格、減給などの作為による不利益取扱いをする場合に、禁止規定としてこれらの事業主の行為を無効とする効果を持つのは当然であるが、本件昇給抑制のように、本来与えられるべき利益を与えないという不作為の形で不利益取扱いをする場合に、そのような不作為が違法な権利侵害行為として不法行為を構成することは格別、更に進んで本来与えられるべき利益を実現するのに必要な請求権を与え、あるいは法律関係を新たに形成ないし擬制する効力までをも持つものとは、その文言に照らし解することができない。また、あるべき号俸への昇給の決定があつたとみなして被告の

「決定」の行為を擬制すべき根拠もないことも明らかである。そうすると、Xらが確認を求めるX1につき91号、X2につき73号、X3につき89号という法律関係は存在していない」

「Xらは、前記のとおり、強行法規に違反する本件昇給抑制によって、本来、Xらに支給されるべきであつた給与と現に支給された給与との差額に相当する額の損害を被っているものであるから、この差額相当額の損害については、不法行為に基づいて支払の請求をなし得る」

【判決のポイント】

判決のポイントですが、まず、短時間勤務での昇給抑制の限界がどこにあるのかということです。

育児短時間勤務制度利用を理由とする昇給抑制の違法性に関する初の判断です（参考として、医療法人稲門会（いわくら病院）事件・大阪高判平26.7.18労判1104号71頁（育児休業取得を理由とする昇給抑制は育児法10条違反））。

勤務時間短縮措置の申出・利用を「理由として」の不利益な取扱いについては、「違反でない」と認めるに足りる合理的な特段の事情」がない限り違法・無効ということです。最高裁・広島中央保健生協事件に沿って、立証責任の所在を明らかにしたものとも言えますが、それにしても「契機として」ならわかるのですが23条の2の文言そのものが「理由として」なのでややおかしいことになるのではないかと思います。

労働時間が短いことを理由とする不利益取扱いについては、本件の昇給制度の趣旨（業績・能力を評価）からすればア

アウトであって、さらに一律抑制はダメなのですが、制度の趣旨が違えばセーフの可能性もありえるでしょう（Yの主張②）。労働時間が短いだけで機械的に抑制していることは問題とされます。あくまでも制度の作り方だと思います。

判決は、「制度の利用を躊躇させ…育児・介護休業法の趣旨を実質的に失わせるおそれ」があるので23条の2違反だという言い方をしています。有給休暇・生理休暇などに関する不利益取扱いが公序違反となるかについての判例法理（東朋学園事件・最判平15.12.4労判862号14頁など）があります。「制度の利用を躊躇させ」るかどうかの問題なのです。例えば、有給を取ると不利益なことが起きるとします。しかし、その不利益が1円だったとします。この程度の不利益だったら、確かに不利益だけど、「別にいいや」と思える。取得を抑制させることはないでしょう。ただ、この不利益が給料の半分をカットとなれば、誰も有給が取れなくなります。実質的に取得できるかどうか、これが公序法理の考え方なのです。

勤務時間短縮を「理由として」、という場合は、「理由として」だったら1円でも不利益になるのであればアウトとなるのが筋です。勤務時間短縮を取得したら1円マイナス、取得しなければマイナスはありません、となれば、1円引かれる理由は勤務時間短縮措置を取ったからです。理由の因果関係はあると思います。「理由として」というのと、権利取得を躊躇させ、法の趣旨を失わせるかどうか、というのは理論的におそらく違う基準だと思います。違う基準なのですが、どうも最近では混ざってきているようで、基準

の融合が見られます。本当は区別して議論すべきでしょう。そういった方向で法改正があればいいのですが、今の条文ですと、「理由として」となっていますので、公序法理とは理論的枠組みが違うのだらうと思います。

少し細かいことに入りこみすぎましたが、本判決は、育児による短時間勤務と、それをどこまで不利益取り扱いとしてよいか、ということの一例が示されたという意味で、非常に面白い判決だと思います。

（8）東京地下鉄事件・東京地判平27.12.25ジャーナル48号14頁

この事件に関連する小田急電鉄事件という裁判例があります。小田急の社員が休日に別の会社の電車に乗って痴漢行為をして、前科も複数あったことから懲戒解雇になりました。懲戒解雇は有効だったのですが、退職金の全額不支給は酷なので3割は支払えという判決です。

懲戒解雇が有効だとしても、必ずしも退職金の全額不支給でよい、というわけではありませんということを示した有名な裁判例です。退職金には、賃金の後払い的性格もあるのだから、懲戒解雇＝全額不支給ではなく、個別に判断してみてくださいということです。

本件も東京地下鉄の社員が痴漢をして逮捕され、諭旨解雇されたという事案です。ただ、小田急事件と違って、千代田線車内ということで、自社の電車内で痴漢をしたというケースです。もちろん、他の電車ならいい、というわけではありませんが、自社の電車内ということでは

から、より企業秩序に関わることはありません。会社は諭旨解雇にしたのですが、退職金の話に行く前に、そもそも解雇できないという判断になっています。

【事案の概要】

被告Y社（鉄道会社）の正社員である原告Xは、平成25年12月12日午前7時半頃、Y社の運行する千代田線の車内において当時14歳の女性に対し痴漢行為（本件行為）をしたとして、東京都迷惑防止条例（本件条例）違反の嫌疑で逮捕された。その後Xは平成26年2月26日に本件行為につき罰金20万円の略式命令を受けた（罰金が納付され命令は確定）。Y社は、Y社の社員に対する社会的信用を失墜させ、Y社の名誉を著しく損なう行為であることなど理由に、就業規則に基づきXを諭旨解雇処分とした。これに対しXが、諭旨解雇処分は無効であるとして労働契約上の権利を有する地位にあることの確認及び解雇期間中の未払賃金を求めて提訴した。

私生活上の行為であっても、社会的評価の毀損にはつながります。痴漢行為の撲滅に向けた取組を積極的に行う同社の電車内で痴漢をしたのですから、当然けしからんということになります。しかし、そうはいつでもそこまで悪質性はないなどと認定されています。そしてたまたまかもしれません、マスコミによる報道もなされていないという点も認定されています。

【判旨】 請求認容

1 懲戒事由該当性

「従業員の私生活上の非行であっても、会社の企業秩序に直接の関連を有するもの及び企業の社会的評価の毀損をもたらすと客観的に認められるものについては、企業秩序維持のための懲戒の対象となり得るものというべきである。…Y社は、他の鉄道会社と同様、本件行為の当時、痴漢行為の撲滅に向けた取組を積極的に行っており、また、Xは、Xが本件行為を行った当時、Y社の駅係員として勤務していたというのである。これらの点に照らせば、本件行為は、Y社の企業秩序に直接の関連を有するものであり、かつ、Y社の社会的評価の毀損をもたらすものというべきである。したがって、本件行為は、Y社における懲戒の対象となるべきものというべきである」

「Xは、本件略式命令は罰金20万円の支払を命じるものである点、本件行為が報道等により世間に知られ、Y社の社会的評価を低下させることはなかった点を指摘する。…しかるに、他方、…本件行為は、他の鉄道会社とともに痴漢行為の撲滅に積極的に取り組むY社が運行する電車の中で行われたものであるというのである。かかる点にかんがみれば、Xの上記指摘の各点を勘案しても、なお、本件行為は、Y社における懲戒の対象となり得る」

2 処分の相当性

「本件行為は男性が電車の中で5ないし6分にわたって当時14歳の被害女性の臀部及び大腿部の付近を着衣の上から触るというものであり、また、Xは、本件行為につき、略式命令を請求されるにとどまり、かつ、本件略式命令についても、罰金20万円の支払を命じられるにとどま

ったというのである。

以上のような本件行為の内容、態様等に加え、本件行為に対する処罰の根拠規定である本件条例8条1項2号、5条1項1号が定める法定刑が6月以下の懲役または50万円以下の罰金であること…をも併せ考えれば、本件行為のような痴漢行為が許されないものであることは当然であるものの、本件行為は、上記規定による処罰の対象となり得る行為の中でも、悪質性の比較的低い行為である」

「鉄道会社であるY社は他の鉄道会社とともに本件行為の当時に痴漢行為の撲滅に向けた取組を積極的に行っていたというのである。この点にかんがみれば、一般的には、本件行為がY社の企業秩序に与える悪影響の程度は、鉄道会社以外の会社の社員が痴漢行為を行った場合に当該行為が当該会社に与える悪影響の程度に比べれば、一般的には大きくなり得るものと考えられる。

しかるに、他方、…本件行為ないし本件行為に係る刑事手続についてマスコミによる報道がされたことはなく、その他本件行為が社会的に周知されることはなかったというのである。また、…本件行為に関し、Y社がY社の社外から苦情を受けたといった事実を認めるに足りる証拠も見当たらない。

以上にかんがみれば、本件行為がY社の企業秩序に対して与えた具体的な悪影響の程度は、大きなものではなかった」

「さらには、…XのY社における勤務態度に問題はなく、また、XはY社から本件処分の以前に懲戒処分を受けたことはなかったというのである。また、…Xは本件行為を行った後にA弁護士に依頼

して被害女性との間で示談を成立させようと試みたが、被害女性の母親が上記示談に反対したこともあり上記示談は成立に至らなかったというのである。…以上を合わせ考えれば、上述の、Y社が他の鉄道会社とともに本件行為の当時に痴漢行為の撲滅に向けた取組を積極的に行っていた、Xが本件事故の当時駅係員として勤務していた、といった各点を考慮しても、なお、本件行為に係る懲戒処分として、論旨解雇というXのY社における身分を失わせる処分をもって臨むことは、重きに失する」

「この点、Y社は、本件処分はY社における同種事例との関係で公平性に反するところもない旨を指摘する。

しかるに、…Y社は、本件行為のような痴漢行為をしたY社の従業員に対する懲戒処分を決定するに際しては、当該従業員が当該痴漢行為について起訴（略式命令が請求される場合を含む。）されたかどうかだけを基準とし、この際、当該痴漢行為の具体的な態様や悪質性、当該従業員の地位、当該従業員が当該痴漢行為について隠ぺい工作をしようとしたかどうか、当該従業員の日ごろの勤務態度については考慮の対象とはしておらず、本件処分を始め、Y社における痴漢行為に係る懲戒処分は、いずれも、上記基準に基づいて決定されていたとの事実が認められる。

上述のような決定の方法は、従業員に対する懲戒処分という従業員の権利、利益に重大な影響を及ぼす処分の内容を決定する方法としては不合理にすぎるといわざるを得ない。したがって、本件処分につき、Y社において上述のような方法

で行われてきた過去の懲戒処分の例との関係での公平性を検討することには、有意の意味があるとはいいい難い。

以上の検討に照らせば、本件処分の相当性を判断するに際し、Y社の上記指摘の点をY社に有利にしんしゃくすることは相当ではないというべきである。

かえって、本件処分が上述のような決定方法に従って行われたことは、本件処分の相当性に疑義を生じさせる事情である」

3 手続の相当性

「Xに対する本件行為に係る懲戒手続は、…平成26年3月17日ころから具体的に進行するようになったものというべきであり、かつ、Xは、本件行為に係る具体的な手続が進行している最中には、当該手続が進行していることを知らされず、かつ、本件行為に係る処分について弁明をする機会を与えられていなかったものというべきである。

このように、Xが本件においてXに対する処分が決定する具体的な手続が進行していることを知らされず、このような中でXが同手続において弁明の機会を与えられなかったことについては、本件処分に至る手続に不適切なし不十分な点があったものといわざるを得ない。

この点に、…本件行為はXを諭旨解雇処分とするに十分な事実とはいいい難いことを合わせ考えれば、本件処分の手続の相当性には看過し難い疑義がある」

「Y社は、XはY社から説明を受けなくてもY社における手続上処罰を受けることはわかっていたのであり、少なくともXが所属するY社の営業部からの事情聴取を受け、手続が進むにつれ、Xが懲

戒処分を受けることを十分認識していた旨を指摘する。

また、Y社は、Xが懲戒されるとの認識を有しつつXはXが所属していた営業部から本件行為に係る事情聴取を受けるなど、X自らの意見を述べる機会を複数回有していたこと、XはY社に対して本件顛末書や本件始末書を提出したこと、を指摘する。

さらには、Y社は、XはA弁護士が作成した本件書面〔寛大な処置を求める旨の連絡書面〕を提出した点を指摘する。

…しかし、…Xが、本件行為の後Y社から本件処分を受けるまでの間に、Y社が本件行為に関してXに懲戒処分を行うかどうかを検討し、ひいては、Y社がこのための手続を行っていたことを具体的に認識していたといった事実を認めるに足りる的確な証拠は見当たらない。

この点、Xは、上記期間中、A弁護士から、XがY社に対してA弁護士とY社との面談について連絡をするよう依頼され、平成26年2月6日以降、Y社にこの旨を数次にわたって連絡し、また、本件書面を送付することについてA弁護士から説明を受け、同月24日には、Y社に上記送付について連絡をしている…。しかし、これらの事実から、Xが本件行為に関し何らかの処分を受けるかもしれないといった抽象的な認識を有するに至ることとはうかがえるとしても、これらの事実のみをもって、Xが上記期間中に上述のような具体的な認識を有していたと認めることは困難である」

「XはXが所属していた営業部から本件行為に係る事情聴取を受ける中でXが本件行為を行っていない旨を複数回にわ

たって述べ、XはY社に対して本件顛末書や本件始末書を提出し、また、A弁護士が作成した本件書面がY社に提出された、というのである。

他方、…上記各事実はいずれも上記平成26年3月17日より前に生じたものであることが認められる。加えて、自らに対する懲戒手続が進行している最中であることを具体的に認識して行う弁明と、これを具体的に認識しないで行う弁明とでは、弁明を行う者の対応等にもおのずと差違が生じ得るものというべきであるところ、Xが上記各事実が生じた当時にも上述のような認識を有していたとは認められない…。以上にかんがみれば、Xの指摘する上記事実をもって、Xに対する本件行為に係る弁明の機会が十分に与えられていたとはいえない。

…さらには、…本件書面は、上記懲戒手続における資料とはされていなかった」

4 結論

「本件処分は、本件行為を懲戒事由とするものとしては重きに失し、また、本件処分に関する手続の相当性にも看過し難い疑義が残るものというべきである。この点に、…本件処分の決定方法の不合理性をも合わせ考えれば、本件処分は、社会通念上相当性を欠くものというべきである。

したがって、本件処分は社会通念上相当であると認められない場合（労働契約法15条）に当たり、本件処分はY社において懲戒権を濫用したのものとして無効である」

【判決のポイント】

判決のポイントですが、海遊館事件の高裁判決がセクハラをしたけども出勤停止は重過ぎるとしたように、自社の電車内で痴漢行為をしたけども、論旨解雇は重過ぎるということになったのです。

Y社側の手続も問題視されています。痴漢行為の悪質性を見ずに、痴漢で起訴されたというだけで論旨解雇しているので、過去の事例と比較しても、不合理だとされました。論旨解雇をするための手続が進行していることを知らせていなかったこと（知らせなければならぬのかという問題はある）、事情聴取の仕方も一般的な弁明にとどまっていたこともそれに加味されています。結局重きに失するということになりました。

懲戒処分の有効性判断の枠組みとして①就業規則に懲戒の種別・事由（フジ興産事件）、②懲戒事由該当性（「企業秩序」の観点から合理的限定解釈）、③懲戒権濫用の有無（平等性、相当性、手続など。労契法15条）——の3点があります。このうち、本件では③が問題になったのだらうと思います。

私生活上の非行は刑罰で罰せられるわけで、会社が当然に罰してもよいのかという問題があります。他方で企業秩序も維持しなければなりません。一定の範囲で処罰することはできますが、私生活上の行為かどうかというのは一応考慮しましょうというのが最高裁の立場です（横浜ゴム事件）。

小田急電鉄事件（懲戒解雇有効だが、退職金は3割支給せよ）との比較ですが、本件は論旨解雇がそもそも無効ですし、事情も異なるので、なんともいえません。ただ、自社の電車内で痴漢だし、こちら

の方が罪が重いのかという印象を受けますが、判断は逆なんだなという感じを抱きます。

マスコミ報道の有無と企業秩序との関係はよく議論になりますが、報道されると社会的批判も高まりますから企業秩序が乱れるため、そうなる解雇せざるを得ないということに傾くこともあります。そして他方、報道がなければ、社外からは批判がないのだからそこまで重くしなくていいのではないかと、単純に言えばこうなります。懲戒は企業秩序を乱したことを理由に制裁し、企業秩序を回復するのが懲戒制度だというのが建前です。ですから、マスコミ報道の有無が懲戒処分の重さに影響してよいのかという議論もあります。なにも大きいニュースがない日ならば報道されるかもしれませんが、大きいニュースがたくさんある日なら報道されない、ということもあるでしょう。本件では、少なくとも、報道されてはいないし、ということになっています。

それと、過去の処分例との比較も一般的には裁判所で重視されます。

弁明の機会について、本件では不十分だったとされているのですが、懲戒処分がありうるかもしれないという認識を持たせたうえで弁明をさせなければならぬのか、それとも、一般的な弁明でいいのか、この点本件で裁判所は前者の立場に立っているようです。ただ、本件では、自社の電車内で痴漢したことが問題になっているのですから、なにか懲戒処分になるかもしれないという認識を通常なら当然持つのではという気はします。

私からは以上です。

ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成28年3月4日(金)に開催しました第2704回労働法学研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室)

新任人事担当者 スタート ガイド 2016

—新任人事担当者が初めにおさえておきたい人事の
役割・業務・心構えとは—

講師●株式会社田代コンサルティング代表／社会保険労務士 田代
英治 (たしろ えいじ)

Profile



1961年福岡県生まれ。1985年神戸大学経営学部卒。同年川崎汽船株式会社入社。
入社後営業部配属。その後、1993年に人事部へ異動。
同部人事課において人事制度改革・教育体系の抜本的改革を推進。
2005年同社を退職し、社会保険労務士田代事務所を設立。
2006年株式会社田代コンサルティングを設立し、代表取締役に就任。
2010年特定非営利活動法人インディペンデント・コントラクター協会（IC協会）理事長に就任。

人事労務分野に強く、独立後も引き続き川崎汽船株式会社の人事部の業務の一部を請け負いつつ、各社の人事制度の構築・運用をはじめとして人材教育にも積極的に取り組んでいる。
豊富な実務経験に基づき、講演、執筆活動の依頼も多く、日々東奔西走の毎日を送っている。

企業の人事部門は、従業員に密接した多岐にわたる業務を担っています。昨今はブラック企業問題など人事コンプライアンスへの社会的関心も高く、労使トラブルが企業経営に影響を及ぼすこともめずらしくありません。

そのため人事担当者には実務の基礎知識に加えて、コンプライアンスや労務リスクの視点、関係する法律規則の動きにも留意することが必要です。また担当分野における専門知識を深めていくことも求められます。

では4月より新卒での人事部門への配置、あるいは他部門から人事異動等で着任する方においては、新任人事担当者として

何からどう手をつければよいのでしょうか。まずは人事の基礎知識や業務について、人事に携わる上での心構えや必要な能力等について、スタート時点でおさえておくことは大変重要です。

本例会は、新任人事担当者に最適な入門書『人事部ガイド～はじめてでも分かる人事の取説～』（弊社刊）の著者で、企業実務での経験も長い社会保険労務士の田代先生をお招きして分かり易く解説いただきます。法律や規則を守りながら、働く人々のモチベーションを高め生産性を上げるために担当者はどうすべきか等、講師の体験・具体例もお話しいたします。

本定例会のポイント

Point 1 人事部員に求められる心構え

人事部は誰に対して、何のために存在しているのか。人事部員に求められる心構えとしてどのようなものがあるのか。私は、①信頼を持たれるような意識と行動、②社員に向ける深い愛情と強い関心、③組織・人材に対する貢献意識、④ふれない公平・中立性、⑤自己変革意識の保持、⑥相手の立場に立って話を聴く姿勢——が必要だと考えている。

Point 2 「人事の4つの役割」

ベストセラー『MBAの人材戦略』で著名なミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授は人事の役割を①戦略パートナー：事業戦略に基づき人事戦略を構築、②管理のエキスパート：人事戦略の実行、制度の管理・運営、③従業員のチャンピオン：従業員に対する支援、・カウンセリング・キャリア開発支援、④変革のエージェント：企業の人材像を構築、企業の風土、文化、価値観を人材像に反映——とする。

日本企業でもこのうち最重要なものを、①だとする回答が増えてきている。さらに、パートナー＝受け身という位置付けを超えて、人事が他部署をリードすべきという主張も現れている。

Point 3 同一労働同一賃金の議論

ヨーロッパでは、EU指令により、パートなどの非正規労働者について、職務が同じ正規社員との間で待遇に格差をつけることを禁じているが、このルールは、国によって柔軟に運用されており、職務が同じでも、経験年数や資格取得等により賃金を多めにしているなどの例もある。パートの1時間当たりの賃金を正社員と比べると、フランスが89%、ドイツは79%と一定の差はある。日本は57%と差がかなり大きい。首相は先の国民会議で、「正規と非正規のどのような賃金差が正当でないと認めるか早期に指針を制定していく」と、格差是正に意欲を示した。今後の議論の行方を注視する必要がある。

今日は、『人事部ガイド』の内容から、特に重要な部分をピックアップしてお話ししたいと思います。

ごく簡単に自己紹介をしますと、川崎汽船という海運会社に入って、7年間、営業の仕事をしていました。当初、北米の駐在員になりたいという夢を持っていました。1993年に、突然人事部に異動を命じられました。人事部に異動後、私が積んだキャリアがこの本のベースになっております。

人事部に属していた時期が二度ありまして、最初の5年間（1993年～1997年）は採用と教育研修を担当しておりました。採用活動で全国に行きました。その後、労務担当になりました。労組との交渉、早期退職優遇制度の制度設計などを経験しました。再び人事部に戻ってきたとき（2001年～2005年）は人事制度の見直し、成果主義の定着、セクハラ、メンタルヘルス対策などを経験しました。

2005年まで、川崎汽船に所属していました。その後、せっかく取得した社労士の資格を活かすべく独立をしました。川崎汽船としても、専門家は欲しいということで、会社とも業務委託契約を結び関係を維持しつつ、独立したコンサルタントとしても活動しています。

以下では、私の経験をベースにしながら、新しく人事の仕事を始められる方向けのお話を進めていきます。よろしくお願いたします。

1・人事の仕事の基本

人事部の存在理由、ミッション

会社における人事部の使命は何だと言えるのでしょうか？ 私は、「会社と社員の向かうべき方向性を合わせ、組織と個人の一目相反する利益を調整することであり、現場で働く社員が活き活きと働くことができるように最大限の努力すること」が人事部の使命であると考えます。さらに、それらを通じて、会社の業績アップをもたらすことだと考えます。

人事部の貢献対象は会社（経営者）と社員であり、双方の満足度をいかに高めるかが、人事部の腕の見せ所となります。

社員一人ひとりが仕事に喜びを感じ努力することによって会社の利益が増大し、その利益は個人に還元され満足につながっていくという正のスパイラルが続くことが重要です。

人事部に必要な「現場主義」

上記のような使命や役割を果たすためには、現場では何が起きているのか、どんなことを考えて仕事をしているのか、どんな点に不満を持っているのかなどをきちんと把握することが大切です。「人事部」という枠内でだけ仕事をしていると、ついつい、忙しくなりますと、机のパソコンと電話だけで事を済ませるということがあります。しかし、重要なことは、人事部と現場で働く社員がコミュニケーションをきちんと取っておくことです。私も若いころ、よく上司から「人事は机の上だけで仕事をするのではな

い。現場の人に会ってみて、そこからヒントを得ることが大切」と教えられました。

現場では何が起きているのか、どんなことを考えて仕事をしているのか、どんな点に不満をもっているのか、こうした点を押さえておくことが重要だと思います。

具体的には、人事部以外の社員とランチをとる、現場に出向き、直にコミュニケーションをとる、常に現場に向けてアンテナを立てておく、といった行動が求められてきます。

人事部のリーダーの在り方 = 「サーバント・リーダーシップ」

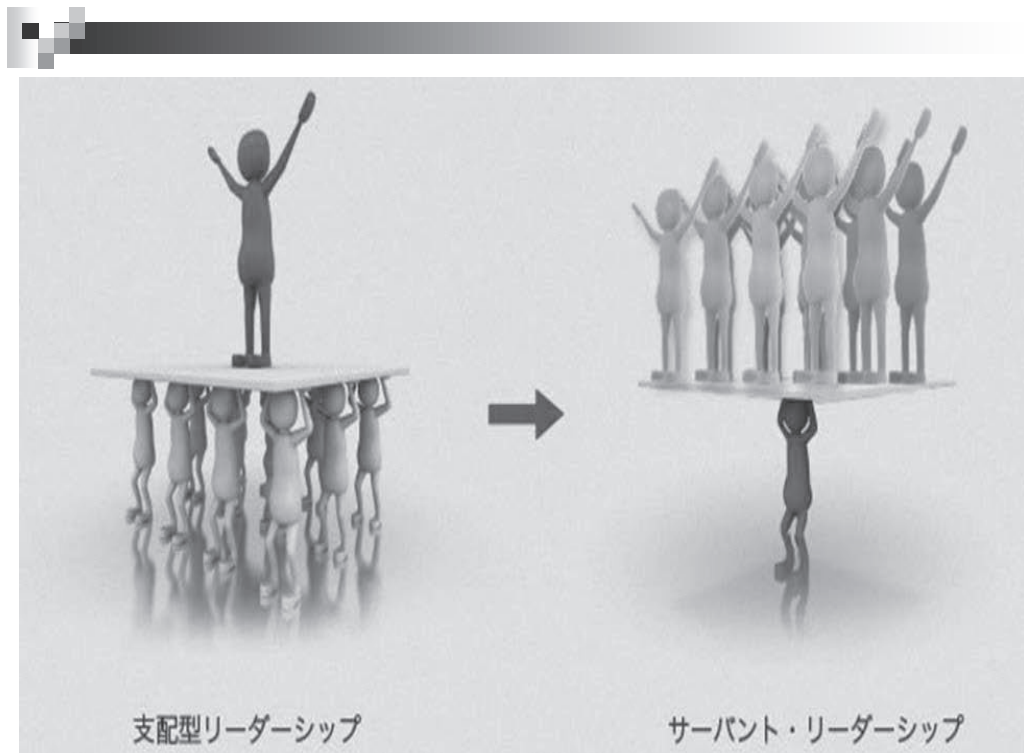
サーバント・リーダーシップとは、ビジョン実現のために邁進している人たち

に対して支援するリーダーのあり方です。たとえば、部下が会社のめざすビジョン実現に向かって邁進しているのであれば、リーダーはサーバント（奉仕する人）となって部下に尽くすべきであるという考え方です。

このような考え方は上司だけでなく人事部にも応用することができると考えます。先に述べたように、まずは、人事部は何のため、だれのために存在するのかを考えてみます。そうすれば、人事部は社員が会社のビジョンを実現するために邁進していくのを側面から支援するために存在するということも言えるのではないのでしょうか。

旧来型の支配型リーダーシップとの違いを図（図表1）にしましたが、この図を見ると理解しやすいと思います。

図表1



私が考える「人事部の使命」についてお話ししましたが、すでに社内で人事部の使命について検討したことがある、という会社も多いと思います。

人事部長、人事課長の立場にある方はすでに抱いていると思いますが、ここであらためて、人事部の使命を図表2のようなフォーマットを使って、まず人事部の内外に存在する関係者（顧客、上位組織、職場のメンバー、労働組合、行政、その他の関係者）の期待をあれこれ考えながら書き出してみましよう。

そして、これらの関係者の様々な期待に対して、人事部は彼らに何をもちたすべきかを熟考し、最終的に一つの文章にまとめます。これが、「人事部の使命」

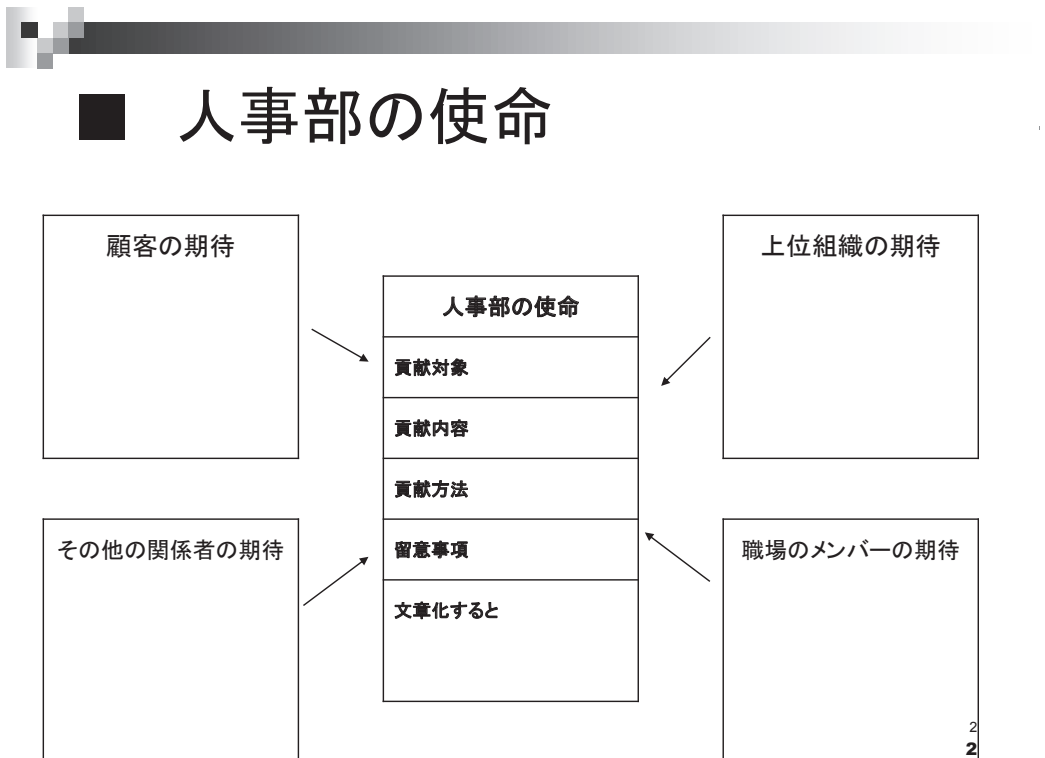
になります。人事部長が中心になって、時間を十分にとって、部内で議論をしながらまとめていくのもよいと思います。

私は、人事部の顧客を「現場で働く社員」ととらえて、社員との信頼関係を重視してきました。人事部と社員との関係を良好に保つことで、社員は安心して業務に励み、業績を向上させることができると考えてきました。会社によってどう考えるかは異なりますが、このような考え方も一つの選択肢としてありうるのではないのでしょうか。

人事部員に求められる心構え

いずれにしても、人事部と社員の間に信頼関係が構築できているかが重要だと思います。

図表2



人事部が何をしているかというよりも、人事部は誰に対して、何のために存在しているのか、どういった貢献をしなければならないのかという点を押さえていただきたいと思います。人事部員に求められる心構えとしてどのようなものがあるのか、私は以下のものが重要だと思います。

- ・信頼を持たれるような意識と行動
- ・社員に向ける深い愛情と強い関心
- ・組織・人材に対する貢献意識
- ・ぶれない公平・中立性
- ・自己変革意識の保持
- ・相手の立場に立って話を聴く姿勢

人事部が信頼を1回でも失うと、これを回復するのは大変です。守秘義務など、最低限守らなければならないことを厳守しなければ、人事部の言うことを聞いてくれません。

社員に向ける深い愛情と強い関心ということですが、人に関心がない人は人事に向きません。

ぶれない公平・中立性、これも大事です。Aさんの場合はこういった扱いだったけど、Bさんの場合は違う、ということでは、信頼されません。ついつい声が大きい人を優遇したりしがちですが、それはあってはならないことです。

自己変革意識の保持と書きましたが、世の中の変化のスピードは年々早くなっていきます。人事の世界でも、法律、国際環境などが目覚ましい勢いで変わってきています。こうしたなかで、古い人事の姿勢でいますと、現場との溝がどんどん広がって行ってしまいます。

相手の立場に立って話を聴く姿勢、こ

れについては、端的に言えば、社員の立場になって聴く姿勢のことです。聞く技術、傾聴については学ぶ意味があると思います。

人事部の業務の分類

人事部の業務は、当然のことながら、企業・団体によって異なりますが、私は、おおむね次のように4つに分けられると思います。

それは、人材開発系、人事政策系、労務管理系、福利厚生系等です。

- ・人材開発：採用、社員教育、異動・昇格・昇進管理など（狭義の人事）
- ・人事政策：人事諸制度設計など、
- ・労務管理：労務管理施策、労使関係など
- ・福利厚生：給与、社会保険、福利厚生など

また、人事部の業務には、仕事の性質によって、次のようにプランニング的機能またはオペレーション的機能があります。

プランニング業務（非定型、頭脳的機能）

- ・戦略的業務：人事戦略の起案、人事施策の立案など

・コンサルティング業務：人材配置などラインへの支援、人的課題全般の解決支援など

オペレーション業務（定型、手足的機能）

- ・給与、社会保険、福利厚生関連業務
- ・就業管理、採用支援、社内研修手配等の定型業務

人事部が初めてだという人はオペレーション業務から出発することが多いと思います。習熟したら、プランニングに移ってくれと言われると思います。人事部にいて同じ仕事をずっとする、ということではなくて担当替えがよくあります。オペレーションからプランニングへという流れが一般的でしょう。

年間スケジュール

では、前述の4つの業務分野ごとに年間業務スケジュールをつかんでおきましょう（図表3参照）。

図表3は本を作ったとき（2014年3月時点）のものですが、新卒採用関係は時期がずれています。世の中の変化の激しさを感じます。

人事の仕事は、年間行事が多いので、1年間経験してみないと全体がよくわかりません。3か月程度では「なるほど、こういう仕事なのか」と理解は深まらないと思います。3か月くらいで「人事はつまらないな」と思わずに、まずは1年間、辛抱して人事の仕事をやってみてください。

こうした表にしておきますと、どこが忙しいのか、ということがよくわかるので、簡易なものでも作成しておくと思います。

6月7月になりますと、福利厚生系、社会保険の事務で忙しくなります。8月9月は人事が一息つける季節です。インプットに励む時期です。10月は研修が多い時期だと思います。季節のいい秋に実

図表3

(3) 年間スケジュール

大分類	中分類	業務	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
人材開発	採用	新卒採用 内定式/内定者研修 中途採用（随時）												
	人事管理	人事異動 自己申告 人事考課 考課者訓練 昇格・昇給 賞与査定 目標管理												
	教育・研修	研修制度研究（必要に応じて） 入社式/新入社員研修/受入業務 OJTリーダー研修 階層別研修 専門別研修（随時） 語学研修（随時） 通信教育講座（随時）												
人事政策	人事戦略	（必要に応じて）												
	人事制度再設計	（必要に応じて）												
	要員計画	要員計画立案												
労務管理	労使関係	春季労使交渉（賞金、賞与） 労働協約、協定書締結 賞与支払い 就業規則変更、届け出 3.6協定更新、届け出												
	労務管理・安全衛生	健康管理（健康診断） 全国労働安全週間関連												
	労務相談	（随時）												
	※)厚生労働省のイベント	○○週間、××月間												
福利厚生	法定内業務	社会保険手続き等												
	法定外業務	社宅その他法定外福利業務 （随時）												5

施するパターンが多いと思います。秋には安全衛生週間もあります。以前は7～9月に結構余裕があったのですが、今は、実質的には12カ月全てに色がついていてもおかしくありません。

2014年当時は採用のエントリーが10月1日になっていました。今は3月1日です。面接は今年から6月1日になりました。内々定はその後です。内定式は10月1日で変わりません。従来、新卒採用は12月から翌年10月という長期だったのですが、今ではそれが圧縮されている感じだと思います。その分、仕事の密度も高くなっていると思います。

人事管理業務と教育・研修業務

人事管理業務は、大きく「人事考課系」と「人事異動系」に分けることができます。

人事考課は年に2回やっている企業が多く、3月、4月と9、10月が忙しくなります。異動や昇格は人事部がやるというよりも管理職が実施するものですが、異動の時期は人事部も何かと忙しくなります。

教育・研修については、4月に新人研修がありますので、そのころは忙しくなります。10月にフォローアップ研修をする企業が多いでしょう。

人事政策系の業務は必要に応じて行いますので、特に時期は問いません。

労務管理、特に春闘は2月、3月です。ただ2月、3月のピークのために、その前から交渉があるでしょうから、下半期の後半は結構忙しいと思います。春闘の結果を受けて4月は規則の改定などで忙しいでしょう。5月6月はボーナスの準備

です。9月10月は安全衛生週間ということで、それに合わせて活動することが多いと思います。11月12月はボーナスの準備です。

福利厚生は決められたスケジュールに対応する、ということです。法定スケジュールに間に合うように対応します。

スケジュールを見渡しますと、おおむね、昔よりは忙しくなっているといえます。実感としては、4月5月が一番忙しいと思われる方が多いでしょう。

採用業務については、新卒、中途を問わず通年で採用活動を行っている企業が増えています。

2017年入社については、日本経団連の採用選考に関する指針によればエントリー開始が大学3年の3月になっていきます。会社説明会も同様に3月以降になります。選考開始は6月1日からとなります。内定は従来通り10月1日で変わりません。

人事部にとって4月は新入社員の受け入れや、春闘、人事管理業務等の業務の繁忙期でもあり、1年中で最も忙しく、ここに採用選考活動のピークがぶつかることは歓迎されていませんでした。今年は、それが軽減しましたが、4月が楽になった分、新卒採用担当者としては、逆に忙しい時期が延びたともいえます。

人事部が関わるルール

① 人事部が関わる規則

人事部が関わる規則には、労働基準法に基づく就業規則等法律の要請に従って整備するものがある一方で、会社の成熟に伴い独自の制度やルールが社内規程として作られているものもあります。会社

運営に関して規則を作り、文書化する理由は、一定の基準を明確にして、業務や組織運営を円滑にすることにあります。就業規則の本則以外にも様々なルールがあります。

人事部員として、まず規則を理解していく必要がありますが、それには、各規程を具体的に法律に照らしながら進めていくのがよいと思います。就業規則を例にとると、「就業規則第〇条の根拠は労働基準法第△条であり、その内容を上回る（あるいはその内容のとおりの）ものとなっている」等とチェックし、なぜこの条文があるのかを考えるといった具合です。

実務を行う際に、ただ「条文にこう書いてあるから（なぜだかわからないが）それをあてはめる」という仕事のやり方をしてしていると、応用が効かず成長していきませんし、仕事の面白みを感じられないと思います。条文を理解し、その背景を探ることをぜひやっていただきたいと思います。

人事部が関わる代表的な規則には次のようなものがあります。

就業一般

就業規則（本則）

職場において労働者が就業上守るべき規律や労働条件に関する具体的事項を定めたもの。労働基準法では「常時10人以上の労働者を雇用する使用者」に作成を義務付けている。

契約社員就業規則、パートタイマー就業規則

契約社員やパートタイマーに適用する部分を就業規則の本則と別に定める場合

の規則。

育児休業規程、介護休業規程

就業規則の本則とは別の規程として育児休業や介護休業に関するルールの詳細を定めたもの。

災害補償規程

就業規則の本則とは別の規程として業務上の災害や通勤途上の災害で傷病または死亡時に行う補償の詳細について定めたもの。

セクシュアル・ハラスメントの防止に関する規程

男女雇用機会均等法の定めに基づき、職場のセクシュアル・ハラスメントを防止するために定められた規程。

定年退職者再雇用規程

定年退職者再雇用制度がある会社で、そのルールの詳細を定めたもの。

賃金・旅費・退職金

給与規程

就業規則の本則とは別の規程として給与に関するルールの詳細を定めたもの。

国内旅費規程、海外旅費規程

就業規則の本則とは別の規程として国内外の出張や転勤に伴い発生する旅費に関するルールの詳細を定めたもの。

退職金規程

就業規則の本則とは別の規程として退職金に関するルールの詳細を定めたもの。

福利厚生関係

社宅使用規程

社宅制度がある会社で、社宅の使用に関するルールを定めたもの。

住宅資金貸付規程、住宅資金銀行融資取

扱規程、財産形成貯蓄取扱規程

社員が住宅取得に関する資金を融資したり、貯蓄に関して補助をしたりする制度がある会社で、そのルールを定めたものの。

基本的な人事制度のしくみ

人事部が関わる法律や規則の内容とともに、人事部員として理解しておかなければならないのが、会社の人事制度のしくみです。等級制度、人事考課制度、賃金制度、能力開発制度、これら4つから構成されるのが人事制度です。人事制度は企業の戦略、ビジョンに整合している必要があります。

人事制度ですが、2つに大別することができます。職能資格制度と職務等級制度です。

等級制度（基本処遇制度）と賃金制度

1960年代頃から大企業においては、自社の社員を保有する職務遂行能力をベースに職能資格にランクをつけ、この資格に対応する形で給与を決める「職能給」が主流となりました。「職能」とは職務遂行能力のことで、この職能をベースとした「職能資格制度」が定着を見るようになりました。

この職能給が日本の企業にとって都合が良かったのは、同じ仕事や職務を行っていても、職務経験を積む間に、社員の能力が向上したと判断される場合には、賃金のランクを上げることができた点にあります。つまり、「人間基準」や「人間尊重の経営」といった日本的経営の基本理念にマッチし、経験や勤続年数が増

え、職能が上がることによって賃金が上がるという意味で、年功主義的な発想とも調和がとれたからです。

しかし、高度成長期に導入された職能給をベースとする職能資格制度も長年にわたる運用の過程で変質を遂げ、1980年代後半頃より職能給の年功的運用への批判が高まってきました。1990年代前半、バブル崩壊後の不況期に入り、人事制度は成果主義が主流となり、短期間で上げた成果で大きく賃金格差がつくような世界で処遇を受けるようになりました。

社員の処遇も、職能資格制度の他に、「職務等級制度」「役割等級制度」を導入する企業も増えてきました。職務給は仕事を基準にするもので、仕事に値段がついているイメージです。また、一般社員は「職能資格制度」、管理職は「職務・役割等級制度」というようなハイブリッド型を採用する企業も出てきました。

2. 人事部員に求められる知識

人事担当者は、専門職であり、職務の遂行には一定の知識が必要となります。人材開発、人事政策、労務管理、福利厚生別にみると、次のような知識が必要となります。

大企業で人事部に多くの人材を投入しているところでは、自分の担当チームの業務内容に関連する知識を深く掘り下げていくことになります。

【人事部員に求められる知識】

・人材開発

労働法

・人事政策、労務管理

労働法

労働判例

人事制度、賃金決定のメカニズム（春闘など）

・福利厚生

労働法、社会保険各法

福利厚生

人事部員に求められるコミュニケーションスキル

人事部員に必要なコミュニケーションスキルを以下のものがあります。

こうしたスキルを身につけようという旗振り役になる人事担当者自身が、そのスキルを身に付けていないと、「このスキルは役立つから勉強してみよ」と言っても説得力がありません。人事担当者自身が身に付けて「やっぱり役立つな」と感じて、管理職には必要だなということを体感して、人事部以外の社員にも広めるのがいいと思います。

プレゼンテーション

プレゼンテーションとは、意見、情報、あるいは気持ちなどを言葉と言葉以外の手段を使って相手の注意を喚起し、興味を沸かせ、理解させ、合意させ、そして相手にプレゼンターの意図した行動をとらせること。

コーチング

コーチングとは、相手とのやり取りの中で、相手自身が状況を正確に把握し、

自分の把握した状況に対して取るべき的確な対応を認識し、行動につなげていくことができるように仕向けていくために行われるコミュニケーションである。

相手の答え（取るべき行動）に対する気づきを促すために相手に自分の思っていること、感じていることを何でも話してもらって、それに対して予断を持たずに聴く「傾聴」のスキル、クライアントの現状や考え方等に対してそれを認めていく「承認」のスキル、クライアントが自ら考えて答えを導き出せるように仕向けていくような質問を行う「質問」のスキルが、コーチングの主要なスキルである。

アクティブ・リスニング

アクティブ・リスニング（傾聴）とは相手の意見を丁寧に聴くことで、相手の話しやすい環境を作り、適切なタイミングで質問をするなど相手の意見を引き出すこと。ただ一方的に聴いているだけでなく、相手の話に相槌を入れたり、質問をしたりしながら、相手の話したいことをうまく引き出すことが重要である。

ファシリテーション

ファシリテーションとは、「促進する」「容易にする」「円滑にする」「スムーズに運ばせる」というのが原意。人々の活動が容易にできるよう支援し、うまくことが運ぶように舵取りする。具体的には、集団による問題解決、アイデア創造、合意形成、教育・学習、変革、自己表現・成長などあらゆる知識創造活動を支援し促進していく働きを意味する。

3. 知識・スキルを身につける方法

労働・社会保険諸法令

人事部に配属されてまずやらねばならないことは、人事部が関わる法律を理解することです。業務を遂行する上での最低限のレベルにいち早くキャッチアップし、あとは実務を経験しながら徐々に広げて、一つひとつ確実に自分のものとして使えるようにすることが大切です。

近年は、毎年のように労働法の改正が行われています。これらの法改正情報は、厚生労働省のホームページ、人事労務雑誌、メールマガジン、ウェブサイト、単行本や専門家によるセミナーなどで入手することができます。法改正情報は、早い時期に一度専門家によるセミナー等でおおまかな内容をつかんだうえで、その後、人事労務雑誌等で詳細な情報を追加し、理解度を深めていくのがよいと思います。

人事担当者は法律の改正情報等をどこから入手し、どのようにして学ぶのか、まずは学び方を知ることが大切です。人事関連情報は、新聞、人事労務雑誌、メールマガジン、ウェブサイト、書籍やセミナーなどで収集することになると思います。

私が人事労務関連情報を入手する際に利用しているものをご紹介します。特に、労働政策研究・研修機構（JILPT）が発行する「メールマガジン労働情報」は毎週2回（水・金）発行され、内容も人事部の業務のほとんどすべてを網羅してお

り、参考になるので、いつも目を通しています。記事には関連情報のリンクが貼ってあり、さらに詳しく調べようとする際にも便利です。

これまでなじみがなかった法律を理解するために、いきなり書籍や雑誌を読んでも基礎ができていないと読みこなすのは難しいと思います。そこで、配属後はまず「労働法基礎講座」のようなセミナーに出席して、専門家から基礎知識を体系的に学ぶのがよいと思います。夜間に連続して開催されているものでも、1日で終了するものでもどちらでも、都合に合わせて選択すればよいでしょうが、最初は短期に集中して学ぶほうが効率的だと思います。

2年前に、私が上梓しました「企業労働法実務入門」も入門書としては分かりやすい仕上がりになっております。

この労働法学研究会でも判例解説はかなり開催されていますので、例会を利用して、少しでも判例を理解していただければと思います。

4. 新入部員が最初に任される仕事

最初はオペレーション業務が中心

まずは、オペレーション業務を中心に、仕事の流れを覚えましょう。

一般に、会社の根幹や機密の部分を行う仕事、たとえば人事戦略や人事異動・人事考課に関する業務は管理職以上が行うこととなりますので、若手社員はオペ

レーション業務を担当することになり、具体的には、就業管理、研修の事務局、新卒採用や社会保険・給与計算業務などが配属後最初の担当業務の候補となります。

採用、教育研修の事務局業務

① 採用業務（大卒者の新規採用の場合）

採用業務は、人事部にとって最も外向きかつ前向きな仕事で、営業をしていた人間からするとやりやすい業務だと思います。また、リクルーターや面接などで人事部以外の社員が関わることも多く、人事部が何をしているのかをイメージしやすい仕事だと思います。

特に、新卒採用業務は、他の業務と比べ専門知識を必要とする場面が少なく、過去の経験（自分自身が採用された経験やリクルーター経験等）を活かしやすいため、比較的なじみやすい仕事といえます。年齢に近いこともあり、フレッシュな若手社員が担当することが多いです。

② 教育・研修業務

教育・研修業務には、会社が求める人材像を明確にし、それに合った人材育成の基本設計を立案する「プランニング業務」とそれを具体的に推進する（主に研修を運営する）「オペレーション業務」がありますが、新入部員は「オペレーション業務」を担当することになります。研修業務は、これまで研修の受講経験があればどのようなことをするのかイメージしやすく、また他の業務に比べて専門知識をさほど必要としない点も、配属後の初心者レベルとしては取り組みやすいと思います。

新入部員は、まずは研修に立会い、事務局の仕事を受講生の立場に立って確実にこなせるようになってから、個々の研修の企画等を検討する仕事に移ることになります。ただ「ああ、いい話をしているなあ」と感じるだけでなく、どうやったら社員が研修を気持ちよく受けられるのかということを考えることが必要です。そうしないと無味乾燥な仕事になってしまいますので、目的意識を持って臨むことが必要です。新入社員研修では、社員が体調を崩していないか、問題を抱えていないかということをフォローしてあげることも大事です。

では、最初の「研修の事務局業務」について、ポイントとなる事項を次のとおり示します。研修参加者が少しでも受講しやすい環境を整え、優先順位をつけて効率的で確実な手配を心掛けましょう。

研修前（研修の準備）

- ・研修場所の手配（合宿研修の場合は宿泊場所の手配も必要）
- ・講師との打合せ（研修資料や当日のスケジュールの確認等）
- ・参加者に対する送付状の案内（本人および上司に遅くとも1カ月前までに案内する）

研修中（当日の運営）

- ・レジュメ・資料の配布
- ・ホワイトボード、プロジェクター等の研修に使用する機器の準備
- ・快適な研修環境づくり（空調の調節、お茶・スイーツ等の手配）
- ・講師・受講者・研修施設管理者間の調整

研修後

- ・研修アンケートの取り纏め
- ・研修のフォローや効果測定のため参加者よりヒアリング

社会保険・給与計算業務などが配属後最初の担当業務となることも多いです。これは、定型的なものですが、人事業務の基礎をなすものであり、決して疎かにしてはならず、まずはここをしっかりと固める必要があります。正答のある業務であり、それゆえできて当たり前、間違いは許されないという緊張感をもってやれねばならないことは言うまでもありません。

5. 人材開発分野のトレンド

ここからは、最近の人事部におけるトレンドについて、キーワードを取り上げて解説します。「2000年代前半」「2000年代後半」と書きましたが、以下の9つのキーワードは今でも生きていると思います。まず、人材開発分野（人事政策分野を含む）を見ていきましょう。

【人材開発分野】

2000年代前半

- ①自律（自立）型人材育成
- ②ダイバーシティ
- ③ワーク・ライフ・バランス
- ④従業員満足
- ⑤成果主義

2000年代後半

- ①グローバル人材育成
- ②エンゲージメント
- ③モチベーション
- ④組織活性化

2000年代前半～今日

① 自律（自立）型人材育成

1990年代から2000年代にかけて、成長社会から成熟社会への移行に伴い、与えられた課題を解決するだけでなく、課題そのものを発見しなければならないことが重要になってきました。

そこで、会社に依存するのではなく、自ら学び、自ら動ける人材を増やしていけないと、グローバル競争で勝ち抜けないということで、2000年代初旬～半ば頃から、自律型人材の育成が急務だと言われるようになりました。

当時は、自立、自律、両方の意味でドリツした人材を作っていこうというブームでした。言葉としてのブームは去ったかもしれませんが、意味合いとしては、今もこうした傾向はあります。

② ダイバーシティ（Diversity）

ダイバーシティ（多様性）とは、直訳すると、「幅広く性質の異なるものが存在すること」ですが、組織でのダイバーシティとは、「さまざまな違いを尊重して受け入れ、『違い』を積極的に活かすことにより、変化しつづけるビジネス環境や多様化する顧客ニーズに最も効果的に対応し、企業の優位性を創り上げるこ

と」と言えるでしょう。多様性を受け入れることをダイバーシティ・アンド・インクルージョン（D&I）ともいっています。

これは欧米企業では当たり前のことで、多様な背景を持った人材をマネジメントするということです。性別、年齢、国籍など、外見でわかる属性はもちろん、表面的には見えない個々人の生き立ち、価値観、性格などの異なった背景や状況をも含みます。

企業がダイバーシティへの重要性を認識し、積極的に取り組むようになった理由は、従来の画一的な企業の制度や考え方が激変するビジネス環境にそぐわなくなったからです。例えば、少子高齢化やグローバル競争などの変化が激しい現在において、一昔前に成功した「日本人・男性・大卒・正社員」に最適な人事システムが、企業競争力を低下させているということも指摘できます。女性活用という狭い概念ですが、女性活用もダイバーシティに含まれると思います。

③ ワーク・ライフ・バランス (Work Life Balance)

企業による社員のワーク・ライフ・バランス支援が、人材マネジメントにおいて不可欠な取り組みと考えられるようになってきています。特に、次世代育成支援対策推進法や育児・介護休業法などが相次いで改正された2000年代半ばからは、多くの企業がこれらの法律に沿ったさまざまな支援制度を整備し、ワーク・ライフ・バランスという言葉は一般に広く知られるようになっていきました。

ワーク・ライフ・バランスとは、一般

的には、「働く人が、仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外の生活でやりたいこと、やらなくてはならないことに取り組める状態」と定義されます。このようなワーク・ライフ・バランスを正しく理解するには、以下のポイントが重要になります。

○仕事をおろそかにするものではない
限られた時間内で同等かそれ以上の成果をあげるために、仕事の質を向上させていこうという考え方です。

○仕事以外の生活とは出産・育児だけを指すのではない

ワーク・ライフ・バランス＝出産・育児支援ではありません。介護、自己啓発、通学、社会貢献、ボランティア、治療、通院、スポーツ、趣味、家庭など生活していく上で必要なさまざまな事柄と仕事との両立を目指すものです。

○一人ひとりによって異なり、変化する
仕事以外の生活に対する考え方や状況は従業員一人ひとり異なるため、100人の従業員がいれば、100通りのワーク・ライフ・バランスが存在することになります。

ワーク・ライフ・バランスを推進することにより、仕事が効率的になり、会社の業績向上につながると認識している会社も多くあります。個人だけがハッピーになるのではなく、それを通じて会社にもメリットが生じる、つまり個人と組織がwin-winの関係になることを目指すものだと言えます。

④ 従業員満足 (ES : Employee Satisfaction)

1990年代は顧客満足 (CS : customer satisfaction) というフレーズがよく使われていましたが、2000年代に入ると、従業員満足ということも重視されるようになりました。顧客満足度を高めるには、顧客に対応する従業員の満足度を高めなければなりません。

従業員満足とは、顧客満足に対比される概念で、従業員の業務内容や職場環境、人間関係などに対する満足度のことをいいます。

そして、従業員満足 (ES) の向上とは、従業員が満足と感じるような、イキイキと働ける環境を会社の戦略として積極的に整備し支援していくことです。

それは何も給料や待遇面だけではありません。会社のビジョンや方針、上司のマネジメントや風土、文化、コミュニケーションなどその内容は多岐にわたります。

⑤ 成果主義

1990年代後半からは、「成果主義」が導入されましたが、その弊害について否定論が活発化し、見直しがなされたのが2000年代半ばだと思います。目標管理と職務給がリンクしまして、目標設定をして、それを達成した人の評価が高くなり、処遇がよくなっていくというものです。

これには功罪がありまして、結局、結果主義に陥って、チームプレーを阻害する面もあります。それが修正されてきているのが最近の特色です。

成果って何ですか？と聞かれて答えられなければいけません。成果は結果だけ

なのか、プロセスは評価されないのか、という質問にも答える必要があります。

最近では成果主義の是非が論じられることも少なくなりました。

今さら、年功序列には戻れないと思います。しかし、それも悪平等だと思えますので、かなりベースとされた成果主義を修正されたものが世の中では定着していると思います。

2000年代後半～今日

① グローバル人材育成

「グローバル人材育成」は、人材育成分野で、ここ数年最も多く取り上げられているテーマの一つですが、直近では、少し前ほど取り上げられなくなった気がします。

一口にグローバル人材育成といっても、社内公用語を英語にするなど、各社各様の取り組みが見られます。新人の最初から海外の現地法人で働かせ、それを研修と位置付ける会社もあります。

いろいろなレベルを含んでいる言葉ですので、皆さんの会社でのグローバル人材とは何を指すのかということをしかり押さえておかないといけないと思います。

② エンゲージメント (Engagement)

多くの欧米企業が「従業員エンゲージメント」や「顧客エンゲージメント」の向上を最優先課題のひとつとして挙げています。「エンゲージメント」とは、平たく表現すれば「絆」「つながり」「会社に対する愛着心」といえます。自発的に行動し、仕事に熱中する社員、仲間を信頼し合い、組織の成功のために一丸とな

るチーム、そして高い業績。これは、誰もが夢見る理想の組織でしょう。このような職場の尺度となるのが「エンゲージメント」レベルであり、最近、組織開発の分野で最も注目されている考え方なのです。ある調査機関によると、エンゲージメントという尺度でみると、一般に欧米の企業はレベルが高く、日本の企業はレベルが低いとされています。

エンゲージメントと似たものでロイヤリティ、家族的経営という言葉がありますが、これは日本が強みを持っていた部分です。それが今では忘れられていて、短期的な利益に走る傾向が強く、会社と社員のつながりが薄くなっています。逆に欧米企業はその部分を強みにしていこうという傾向があります。日本ももう一度会社と社員の信頼関係という目に見えにくいものに根差した強さの回復を、人事部から発信することが大事なのではないかと思います。

回復させるための簡単な方法としては、上司が「よくやってくれてるね」と部下を評価、承認するということが、これを日々やるのが挙げられます。これはお金がかかるものではありませんし、割と簡単に部下のモチベーション向上につながるのだと思います。これは何も新しいものではなくて、おそらく皆さんの会社でもやっていることでしょう。それを自信を持ってさらに進めていただくことが大事です。

そして、エンゲージメント研究が深まるにつれて次のようなことが明らかになってきています。

○エンゲージメント・レベルは業績向上と相関関係がある。

○エンゲージメントを促進する要因には、理性的な部分と感情的な部分があり、感情的な部分が与える影響のほうが大きい。

○エンゲージメントは現場レベルで強化される。

③ モチベーション (Motivation)

2010年ダニエル・ピンクが書いた「モチベーション3.0 (原題は「Drive」)」がベストセラーになりました。モチベーション3.0は、自分の内面から湧き出る「やる気=ドライブ」に基づくOSとされ、活気ある社会や組織を作るための新しい「やる気」の基本形とされます。

人は金銭だけで動くものではなく、やる気、つまり心に火をつけなければならないそうです。これを内発的動機付けと呼び、それが大事だと述べています。

この中では、アメとムチのマネジメント手法 (2.0) では、ありきたりすぎて、喜ばないばかりか、逆に反作用があることが実証実験にて、報告されました。

例えば、生活に必要な最低限のものが満たされていない人、あるいは仕事の目的や意義が十分に理解できない人にとっては、ある程度の動機づけにはなりますが、ある程度満たされた職場にいて、自律して物事が考えられる人に対して、長年、この手法を続けると、創造的な発想をむしろ、短絡的なものの見方を助長することになります。これは、かえって意欲の減退につながりやすく、逆に成果が上がらなくなることが多くあるのです。最

悪、ごまかしや、倫理に反する行為を助長することさえあると報告されています。

まず、自律して考え、自分の向上に役立つものは、積極的に実行する人にとっては、アメとムチの手法を適用することで、「自分をその程度の人間と甘く見ているのか」と感じるようになり、反発すら感じるの、容易に予測できます。

こう考えると従来の「アメとムチ」の手法が、どれだけ効果を発揮できるかが疑問になります。生活に必要な最低限のものが満たされたメンバーや、自律して考えられる人には、別のより効果的なモチベーションが必要になるのです。

④ 組織の活性化

職場のコミュニケーションが希薄となっている会社では、人事部が職場のコミュニケーションの活性化を推進する役割が求められています。不機嫌な職場への対応について、人事部としては、なぜ「元気がない社員」が増えているのかという原因分析をしっかりと行った上で、抜本的な対策を打つ必要があるでしょう。

必要があれば、労働組合も巻き込んで、社員一同が集まる場を作り、労使一体となって全社運動を展開してもよいと思います。

そのためには、「納得できる目標、誇れるビジョン」を作り上げることが一つです。同じ仕事をするのでも、誇りを持てるかどうかで大きく異なります。そういったビジョンを掲げることができるリーダーをいかに育成していくかということも人事部に課せられたテーマかと思えます。

実際にどう進めるかということですが、人事部だけではなくて、社長を巻き込み、全社的な運動をする必要があるでしょう。それを引っ張るのも人事部の役割です。

⑤ 「人事の4つの役割」

これは『人事部ガイド』に書いてないのですが、人事部の役割について『MBAの人材戦略』で著名なミシガン大学のデイビッド・ウルリッチ教授が提唱した以下4つの分類を紹介しておきます。

1. 戦略パートナー：事業戦略に基づき人事戦略を構築
2. 管理のエキスパート：人事戦略の実行、制度の管理・運営
3. 従業員のチャンピオン：従業員に対する支援、・カウンセリング・キャリア開発支援
4. 変革のエージェント：企業の人材像を構築、企業の風土、文化、価値観を人材像に反映

以上の4つはすでに皆さんが属する人事部でも重要なこととして認識されていると思います。

従業員から相談があればカウンセリングをしますし、また変革の担い手でもあります。今、一番人事部に求められているのは、戦略パートナーという立場です。事業部、営業部など、別部門のパートナーとして事業戦略の達成に貢献するのが人事部です。国際的にも、また日本国内でも人事は戦略パートナーとしての位置付けが濃くなってきています。

労政時報の調査では、4つの役割のう

ち、どれが最重要かを聞いていますが、管理のエキスパート、戦略パートナーという順になっています。ただ、戦略パートナーである回答の数字がだんだん大きくなってきています。パートナーというと、なんとなく受け身の感じがありますが、それを超えて、人事がリードしていくような主張も多くなっています。

ニッポン一億総活躍プラン

労務管理分野のトレンドを見る前に、政府が打ち出しているニッポン一億総活躍プランについて触れたいと思います。

5月末にもこのプランが公表されると言われています。人事部が押さえておかなければならないポイントがあります。

働き方改革ということでプランでは以下の3点があげられています。

- ・総労働時間抑制等の長時間労働是正
- ・同一労働同一賃金の実現等非正規雇用労働者の待遇改善
- ・高齢者雇用促進、若者の就業促進、障害や難病のある方の就業促進、女性の就業促進

子育て・介護の環境整備の面でプランは以下の2点があげられています。

- ・保育所・介護施設等の整備促進
- ・保育・介護人材の確保のための介護職及び保育士の待遇改善

こうしたプランが打ち出されて、具体的に法律の改正等に反映されるということです。

6. 労務管理分野のトレンド

以上を踏まえて労務管理分野のトレンドを見てみましょう。まず、労務コンプライアンスという点を挙げるができます。

労務リスクと対策

労務管理分野では、人事担当者の今日的課題として、長時間労働削減対策、セクハラ・パワハラ予防対策、メンタルヘルス対策などが挙げられます。

① 長時間労働削減

過重労働による健康障害の問題と、サービス残業、この2つが長時間労働に絡む労務リスクとなります。

前者は会社の責任が問われ労災、損害賠償という事態に至ります。過重労働をさせた場合には産業医面談をきちんとさせてください。産業医面談等の安衛法上の義務を徹底しておかないと、いざ訴訟になった場合、会社は劣勢に立たされることとなります。

サービス残業も相変わらず大きなリスクとなっています。現役社員だけでなく退職者から遡及払いを求められることがあります。これを防ぐには労働時間の適正な把握が必要です。適正な把握をしていないと打つ手がありません。結局、ワーク・ライフ・バランスを進めていかないと、こうした問題はなかなか根本的な解決になりません。人事だけが頑張るのではなく、全社的なワーク・ライフ・バランス運動をして解決するというのがス

マートだと思えます。人事部がやるべきことは、トップをどう巻き込むかというものです。

最近、厚生労働省が長時間労働の指導を強化する動きがあります。

厚生労働省は長時間労働をなくすための具体的な対策を議論する会合を開き、企業に立ち入り調査をする残業時間の基準を月100時間から80時間に引き下げて、企業への監督や指導を強めていくことを確認しました。

② セクシュアル・ハラスメント（セクハラ）

セクハラもなかなか減っていきません。予防対策が肝心で、実際にハラスメントが起これると人事として講じられる策は限られてきます。

男女雇用機会均等法第11条では「事業主は、職場において行われる性的な言動に対するその雇用する労働者の対応により当該労働者がその労働条件につき不利益を受け、又は当該性的な言動により当該労働者の就業環境が害されることのないよう当該労働者からの相談に応じ、適切に対応するために必要な体制の整備その他の雇用管理上必要な措置をしなければならない」とされています。

職場における性的な言動に起因する問題に関する雇用管理上の措置が義務付けられています。

相談窓口を設置して、相談を受けた場合には、適切に対応できるようなフローチャートを作って運用すること必要です。管理職研修、全従業員向け研修などの措置も必要です。

③ パワーハラスメント（パワハラ）

パワーハラスメント（パワハラ）については、これを直接規制する法律はありませんが、職場におけるパワハラはすでに大きな問題になっていますので、国（厚生労働省）としても放置できず、「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議」ワーキンググループにて議論が行われ、2012年3月にパワハラとは次のような行為であると取り纏められました。

パワハラとは、同じ職場で働く者に対して、職務上の地位や人間関係などの職場内の優位性を背景に、業務の適正な範囲を超えて、精神的・身体的苦痛を与える又は職場環境を悪化させる行為のことをいいます（2012年3月発表 厚生労働省「職場のいじめ・嫌がらせ問題に関する円卓会議ワーキンググループ報告」）。

人事担当者としては、「何がパワハラで、何がパワハラでないのか」「パワハラと指導の境界線はどこか」等を把握するために、これまでのパワハラ裁判例を具体的に勉強して理解を深めることが必要です。ポイントは、業務の適正な範囲を超えて、という部分だと思います。人格否定、怒鳴りつける、恐怖感を与える、こうしたものはその範囲を超えると判断される可能性が非常に高いでしょう。

同僚間、そして後輩から先輩へ、部下から上司へのパワハラもあります。

③ マタハラ

セクハラ、パワハラに続く、第三のハラスメントとして、マタニティーハラスメント（マタハラ）の問題があります。ご存じのとおり、妊娠や出産に伴う職場で

の嫌がらせの事です。

厚生労働省が2015年9月に25歳～44歳の女性（就労経験有）に「妊娠等を理由とする不利益取扱い調査」を実施（約3,500人回答）しました。

受けた不利益取扱いの内容は以下の通りです。

- ・解雇；20.5%、・雇止め；21.3%、
- ・退職強要や非正規社員への転換強要；15.9%
- ・『迷惑、辞めたら？』等の権利を取得しづらくする発言；47.3%

やはり、『迷惑、辞めたら？』等の権利を取得しづらくする発言が多いことがよくわかります。

不利益取扱い行為をした者についてみると、直属（男性）上司；19.1%、同（女性）上司；11.1%、同僚や部下（男性）；54%、同（女性）；9.5%となっており、男性上司からのものが多くなっています。

不利益取扱いの経験者は、正社員；21.8%、契約社員；13.8%、派遣労働者；48.7%となっています。派遣社員の半数というのが目立つ数値です。

マタハラ問題が浮上したきっかけは、2014年10月の最高裁判決で、「妊娠による降格は原則禁止で、自由意思での同意か、業務上の理由など特殊事情がなければ違法で無効」との初判断を示しました。これを受けて、厚生労働省は2015年1月に、妊娠・出産、育児休業等を契機として（基本的に時間的に近接している否かで判断）不利益取扱いを行った場合、原則として法違反に当たる旨の通達を発出しました。

また、厚生労働省は「妊産婦等への不

利益取扱い等は個人の尊厳を傷つけ、女性に継続就業を断念させる結果に直結するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付け、また派遣先で就業する派遣労働者については、派遣先も事業主とみなし、当該措置義務を適用するのが適当」との判断に至りました。

これは男女雇用機会均等法の改正につながりました。

「妊娠・出産、育児休業・介護休業等の取得等を理由とする上司・同僚等による就業環境を害する行為を防止するため、事業主に雇用管理上必要な措置を義務付ける」ことになりました。セクハラと同じ立て付けです。2017年1月に施行されますので、今後はそれへの対応が必要です。

④ メンタルヘルス対策

厚生労働省では、2000年8月に事業場におけるメンタルヘルスケアの原則的な実施方法について「事業場における労働者の心の健康づくりのための指針（メンタルヘルス指針）」を定め、事業者に周知を始めていました。メンタルヘルス指針では、次の4つのケアが継続的かつ計画的に行われることが必要であるとしています。

セルフケア

労働者自らがストレスや心の健康について理解し、自らのストレスを予防、軽減あるいはこれに対処する。

ラインによるケア

労働者と日常的に接する管理監督者が、心の健康に関して職場環境等の改善や労働者に対する相談対応を行う。

事業場内産業保健スタッフ等によるケア
産業医、衛生管理者等の事業場内の健康管理担当者が、事業場の心の健康づくり対策の提言を行うとともに、その推進を担い、また、労働者及び管理監督者を支援する。

事業場外資源によるケア

事業場外の機関及び専門家を活用し、その支援を受ける。

メンタルヘルス予防は1～3次の予防があると言われてしています。

3次予防：復職支援休職後の職場復帰支援

2次予防：治療心の健康問題の早期発見・早期治療

1次予防：事前予防心の健康問題の発生を予防

かつては、3次予防、つまりメンタルヘルス不調が発生し、休業後、どのように復帰させるか、ということが中心でした。

2次予防、3次予防はすでにメンタルヘルス不調が生じている段階です。しかし、以下にこれを起こさせないか、という1次予防が、今では最重要視されています。

こうした傾向を踏まえて、ストレスチェック制度が義務付けられることになりました。

企業は年1回、従業員の心の健康状態を調べることが義務付けられました。

「時間内に仕事が処理できない」など厚生労働省が推奨する57の質問に答えてもらい、精神的な負担の程度を点数やグラフにして本人に通知することとしてい

ます。これは従業員50人以上の企業が対象です。

ストレスが高いと判定された場合、本人から申し出があれば、医師による面接指導を実施します。企業は医師の助言を踏まえて、従業員の業務の負担を減らしたり、就業環境の改善に役立てたりします。

労働法改正とそのポイント

近時、改正が行われた労働法についてその概略をご紹介します。2012年10月から振り返ってみましょう。

労働者派遣法の改正（2012年10月）

ここで「労働者派遣法の改正（2012年10月）」と書いておきましたが、この次の改正が2015年改正です。直近の改正法は2015年9月11日成立、同9月30日施行です。ポイントとなるのは、以下の3点です。

- ・専門26業務と自由化業務の区分けを廃止
- ・労働者派遣の期間制限の見直し

労働契約法の改正（2013年4月）

有期労働契約は、パート労働、派遣労働をはじめ、いわゆる正社員以外の労働形態に多く見られる労働契約の形式です。有期労働契約で働く人の約3割が、通算5年を超えて有期労働契約を反復更新している実態にあり、その下で生じる雇止め不安の解消が課題となっています。また、有期労働契約であることを理由として不合理な労働条件が定められることのないようにしていく必要もあります。

労働契約法の改正は、こうした問題に

対処し、働く人が安心して働き続けることができる社会を実現するためのものです。今回の改正では、有期労働契約について、下記の3つのルールを規定しています。

無期労働契約への転換(2013年4月施行)

有期労働契約が反復更新されて通算5年を超えたときは、労働者の申込みにより、期間の定めのない労働契約(無期労働契約)に転換できるルールです。

「雇止め法理」の法定化(2012年8月施行)

有期労働契約は、使用者が更新を拒否したときは、契約期間の満了により雇用が終了します。これを「雇止め」といいます。雇止めについては、労働者保護の観点から、過去の最高裁判例により一定の場合にこれを無効とする判例上のルール(雇止め法理)が確立しています。今回の法改正は、雇止め法理の内容や適用範囲を変更することなく、労働契約法に条文化しました。

不合理な労働条件の禁止(2013年4月施行)

有期契約労働者と無期契約労働者との間で、期間の定めがあることによる不合理な労働条件の相違を設けることを禁止するルールです。

なお、「無期労働契約への転換」のルールについては見直しが検討され、以下の例外が設けられることになりました(2015年4月1日施行)。

一定の期間内に完了する業務に従事する高収入かつ高度な専門的知識、技術または経験を有する有期契約労働者 ⇒ 労働契約期間の上限10年

定年後に同一の事業主(またはその事業主と一体となって高齢者の雇用の機会を確保する事業主)に引き続いて雇用される高齢者 ⇒ 定年後に再雇用されている期間は、通算契約期間に算入しない

高齢者雇用安定法(高年法)の改正(2013年4月)

2013年4月施行の改正高年法は、一定の例外を除き、原則として希望者は65歳まで雇用することを義務づけました。この改正では、少子高齢化が急速に進展し、若者、女性、高齢者、障害者など働くことができる人全ての就労促進を図り、社会を支える全員参加型社会の実現が求められている中、高齢者の就労促進の一環として、継続雇用制度の対象となる高年齢者につき会社が定める基準に関する規定を削除し、高年齢者の雇用確保措置を充実させることを狙いとしています。

継続雇用制度(希望に応じて定年後も引き続いて雇用する制度)の対象者を限定できる仕組みの廃止

継続雇用制度の対象となる高年齢者につき、労使協定により定める基準により限定できる仕組みを廃止します。

継続雇用制度の対象者を雇用する企業の範囲の拡大

継続雇用制度の対象となる高年齢者が雇用される企業の範囲をグループ企業ま

で拡大する仕組みを設けます。

義務違反の企業に対する公表規定の導入

高年齢者雇用確保措置義務に関する勧告に従わない企業名を公表する規定を設けます。

障害者雇用促進法（2013年6月19日公布）の改正

改正の目的は、雇用の分野における障害者に対する差別の禁止及び障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置（合理的配慮の提供義務）を定めるとともに、障害者の雇用に関する状況にかんがみ、精神障害者を法定雇用率の算定基礎に加える等の措置を講ずるために行われるものです。

改正の内容は以下のとおりです。

障害者に対する差別の禁止等（2016年4月1日施行）

・障害者に対する差別の禁止

雇用の分野における障害を理由とする差別的取扱いを禁止します。

・合理的配慮の提供義務

事業主に、障害者が職場で働くに当たっての支障を改善するための措置を講ずることを義務付けます。ただし、当該措置が事業主に対して過重な負担を及ぼすこととなる場合を除きます。

・苦情処理・紛争解決援助

それから、法定雇用率の算定基礎の見直し（2018年4月1日施行）ということで、法定雇用率の算定基礎（現在は身体障害者と知的障害者）に精神障害者を加えます。

なお、障害者法定雇用率は、2013年4月に改正され、民間企業は2.0%（従来は1.8%）となりました。

2015年以降に施行の主な法律

以上は、去年もこの場で触れた法改正等の動向ですが、以下は2015年以後施行の法律について見ていきます。

先述の無期転換ルールの例外ですが、施行は2015年4月です。パートタイム労働法改正は2015年4月施行です。短時間労働者の均等・均衡待遇の確保、短時間労働者の納得性を高めるための措置という2点が主な改正点です。

労働安全衛生法改正によるストレスチェック制度は2015年12月1日施行でした。

それから影響が大きいのがマイナンバー制度（2016年1月1日開始）です。

マイナンバー制度ですが、平成28年1月から、社会保障、税、災害対策の行政手続でマイナンバーが必要となります。以下に従業員から適正にマイナンバーを取得するかというのが課題になっています。また提供されたマイナンバーをいかに管理するかというのも重要です。

若者雇用促進法（2015年9月11日成立、同10月1日から順次施行）はあまり注目されていませんが、採用担当者は特に注目していただきたい法律です。同法では、適切な職業選択のための取組の促進ということで、事業主による職場情報の提供が義務化されました（平成28年3月1日）。

新卒者の募集を行う企業に対し、企業規模を問わず、幅広い情報提供を努力義務とし、応募者等からの求めがあった場

合は、次の（ア）～（ウ）の3類型ごとに1つ以上の情報提供を義務付けます。

- （ア）募集・採用に関する状況
- （イ）労働時間などに関する状況
- （ウ）職業能力の開発・向上に関する状況

また、労働関係法令違反の事業主に対する、ハローワークの新卒者向け求人への不受理（平成28年3月1日施行）にも注意が必要です。

ハローワークは、一定の労働関係法令違反があった事業所などからの新卒者の求人申込みを受け付けられないことができるようになります。

女性活躍推進法（2015年8月28日公布・施行）は結構注目されています。

まず重要なのは、一般事業主行動計画（2016年4月1日施行）についてです。自社の女性の活躍状況を把握し、改善すべき事情を分析したうえで、行動計画を策定し、厚生労働大臣に届出ることを義務づけることとされています。

女性の活躍に関する情報公表（2016年4月1日施行）については、求職者が簡単に閲覧できるように、自社の女性の活躍に関する状況についての情報を公表することとされています。

雇用保険法等の一部を改正する法律（雇用保険法、育児介護休業法、男女雇用機会均等法；2016年3月31日成立、同4月1日より順次施行）については、介護休業に関する事項が多くなっています。

- ・介護休業の分割取得（通算93日を3回まで分割可）
- ・介護休業給付の引き上げ（休業前賃金

の40%を67%へ）

- ・介護にかかる短時間勤務・所定外労働の免除の制度化
- ・育児休業の申し出ができる有期労働者の要件の見直し（適用拡大）
- ・妊娠・出産・育児休業等をしながら継続就業をしようとする男女労働者の就業環境の整備

介護離職をいかに防ぐかというのも人事におけるかなりシリアスな問題です。

先述の通りマタハラの防止も法律に盛り込まれています。

改正労働基準法

今国会でまだ審議されていないのが改正労基法です。

2015年からずっと話題になってはいますが、選挙を控えてなかなか審議入りできない状況です。主な論点は以下の4つです。

- ・働きすぎ防止のための法制度の整備（長時間労働抑制策、年次有給休暇の取得促進）等
- ・フレックスタイム制の見直し
- ・裁量労働制の見直し
- ・特定高度専門業務・成果型労働制（高度プロフェSSIONAL制度）

直近で話題になっているのが同一労働同一賃金の議論です。

同一労働同一賃金の考え方は欧州で定着しています。欧州連合（EU）指令により、パートや派遣社員など非正規労働者について、職務が同じ正規社員との間で待遇に格差をつけることを禁じています。しかし、このルールは、国によって

柔軟に運用されており、職務が同じでも、経験年数や資格取得等により賃金を多めにしているなどの例があります。パート労働者の1時間当たりの賃金を正社員と比べると、フランスが89%、ドイツは79%と一定の差はあります。日本は57%と差がかなり大きく、政府はこれを縮めたいと考えているようです。

首相は先の国民会議で、「正規と非正規のどのような賃金差が正当でないと認めるか早期に指針を制定していく」と、格差是正に意欲を示しました。

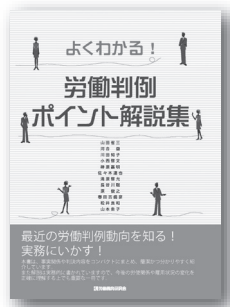
後半、法改正等については概要とポイントだけの話になってしまいましたが、厚労省のパンフレットにわかりやすく解説されていますので、そちらで内容を確認していただければと思います。

私からは以上です。ご清聴ありがとうございました。

(本稿は平成27年5月10日(火)に開催しました第2709回労働法学研究会例会の講演録を加筆・整理したものです。文責・編集室)

よくわかる！ 労働判例ポイント解説集

◆B5判 並製 143頁
定価：1,620円（本体1,500円+税）
著者：山田省三ほか
ISBN 978-4-903613-13-0



世界的規模において経済社会構造の大転換期にある現在、これに伴い労働法制も一大
 大変期を迎えています。企業再編や雇用関係の変化や、労働者の権利意識の高まりのな
 かで、ますます労働法上の紛争が拡大、複雑化していくことが予想されます。このため、
 今後の労使関係や雇用状況の変化を正確に認識するためには、現在の労働判例の動向
 を知ることが不可欠となります。本書は、事実関係や判決内容をコンパクトにまとめ、簡
 潔かつ分かりやすく紹介するとともに、ひとつひとつの判例を実務的に解説するものと
 して好評を博している弊社刊「労働法学研究会報」に掲載した「よく分かる！労働判例ポ
 イント解説」に大幅な加筆をし、重要と思われる新判例を加えて、その内容をさらに充実
 させたものです。

はじめに 労働判例の読み方について

メッセンジャーの労働者性
ソフハイ事件 東京地判平24・11・15(労経速2169号3頁)

採用面接における申告義務
尚美学園大学事件 東京地判平24・1・27(労判1047号5頁)

「採用内々定」の取消と損害賠償
コーセーアールイー(第1)事件 福岡高判平23・2・16(労判1023号82頁)

採用内定辞退の強要、内定辞退を理由とする損害賠償
X社事件 東京地判平24・12・28(労経速2175号3頁)

派遣先との黙示の労働契約の成立
マツダ防府工場事件 山口地判平25・3・13(労判1070号6頁)

職務内容の変更を伴う配転命令の効力
GEヘルステア・ジャパン事件 東京地判平22・5・25(労判1017号68頁)

育休からの復職に伴う担当業務変更・降格等の効力
コナミデジタルエンタテインメント事件 東京高判平23・12・27(労判1044号5頁)

兼業申請の拒否と不法行為
マンナ運輸事件 京都地判平24・7・13(労判1058号21頁)

身体障害を有する運転手からの従前の勤務配慮確認
阪神バス(勤務配慮)事件 神戸地尼崎支法平24・4・9(労判1054号38頁)

就業規則の不利益変更における労働者の「同意」
協変事件 大阪高判平22・3・18(労判1015号83頁)

協約に違反する就業規則の効力
音楽乃友社事件 東京地判平25・1・27(労判1070号104頁)

違法に懲戒解雇された従業員の名誉回復措置としての謝罪広告
週販新聞社事件 東京地判平22・6・29(労判1012号13頁)

長髪・ひげ規制と身だしなみの自由
郵便事業(身だしなみ基準)事件 大阪高判平22・10・27(労判1020号87頁)

精神的不調者に対する諭旨解雇と健康配慮
日本ビューレット・パッカド事件 最一小判平24・4・27(労判1055号5頁)

派遣労働者への粗雑で配慮を欠く言辭の違法性
アーレイファクトリー事件 大阪高判平25・10・9(労判1083号24頁)
会社分割に伴う労働契約の承継
日本アイ・ビー・エム事件 最一小判平22・7・12(労判1010号5頁)

資金減額に対する黙示の承諾の認定と労働条件の明示
技術翻訳事件 東京地判平23・5・17(労判1033号42頁)

男女間における昇進・昇格差別と人事考課
中国電力事件 広島高判平25・7・18(労経速2188号3頁)

一律的資金支給制と時間外労働割増賃金
テックジャパン事件 最一小判平24・3・8(労判1060号5頁)

旅行添乗員に対する事業場外労働時間のみなし制の適用の可否
版急トラベルサポート(派遣添乗員・第3)事件 東京高判平24・3・7(労判1048号26頁)

労働基準法32条各頂違反罪の罪数関係
近若石油事件 最一小決平22・12・20(刑集64巻8号1312頁)

専門業務型裁量労働の要件・労働者の退職と損害賠償請求等
エーディーエー事件 大阪高判平24・7・27(労判1062号63頁)

従業員主催のバドミントン大会からの帰途中に発生した交通事故と通勤災害該当性
国・米沢労基署長(通勤災害)事件 東京地判平22・10・4(判タ1344号145頁)

過労自殺における使用者の適正労働条件措置義務と労働時間の認定方法としてのPCログデータ
高屋建設事件 前橋地判平24・9・7(労判1062号32頁)

過労死事案における安全配慮義務違反と役員らの責任
大庄事件 大阪高判平23・5・25(労判1033号24頁)

退職勧奨の目的と対象者の選定
日本アイ・ビー・エム事件 東京高判平24・10・31(労経速2172号3頁)

勤務成績不良を理由とする解雇と不法行為
小野リース事件 最一小判平22・5・25(労判1018号5頁)

会社更生手続下で行われた整理解雇の有効性
日本航空(客室乗務員)事件 東京地判平24・3・30(労経速2143号3頁)

打切補償の支払いと解雇禁止規定との関係
S大学職員解雇事件 東京高判平25・7・10(労経速2189号3頁)

労働者の復職と産業医の役割
産業医賠償命令事件 大阪地判平23・10・25(労経速2128号3頁)

不更新条項に基づく雇止め
本田技研工業事件 東京高判平24・9・20(労経速2162号3頁)

嘱託雇用終了後の継続雇用拒否
津田電気計器事件 最一小判平24・11・29(労判1064号13頁)

業務委託契約者の労働組合法上の労働者性
国・中労委(ピクチャーサービスエンジニアリング)事件 最一小判平24・2・21(労判1043号5頁)

救済命令後の組合員の消滅と訴えの利益
広島県・広島労委(熊谷海事工業)事件 最一小判平24・4・27(労判1052号5頁)

組合併存下における使用者の誠実交渉義務
NTT西日本事件 東京高判平22・9・28(労判1017号37頁)

◆お申込み・詳細は下記HPからも確認いただけます。

株式会社 労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10
TEL 03-3235-1861 FAX 03-3235-1865
info@roudou-kk.co.jp

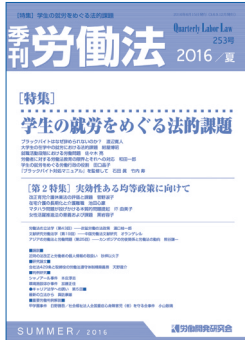
<http://www.roudou-kk.co.jp/>

労働開発研究会

検索

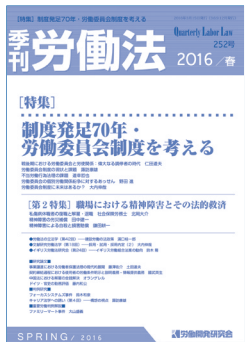
季刊労働法

アップデートな労働法、
労働問題の争点を探る！



253号 特集 学生就職をめぐる法的課題

- ブラックバイトはなぜ辞められないのか？ 渡辺寛人
- 大学生の在学中の就職における法的課題 紺屋博昭
- 就職活動段階における労働問題 佐々木 亮
- 労働者に対する労働法教育の限界とそれへの対応 和田一郎
- 学生の就職をめぐる労働行政の役割 田口晶子
- 「ブラックバイト対処マニュアル」を監修して 石田 真 竹内 寿
- 第2特集 実効性ある均等政策に向けて
改正育児介護休業法の評価と課題 菅野淑子
在宅介護の長期化と介護離職 池田心豪
(ほか、研究論文、判例解説等)



252号 特集 制度発足70年・労働委員会制度を考える

- 戦後期における労働委員会と労使関係 仁田道夫
- 労働委員会制度の現状と課題 諏訪康雄
- 不当労働行為法理の課題 道幸哲也
- 労働委員会の個別労働関係紛争に対するあっせん 野田 進
- 労働委員会制度に未来はあるか？ 大内伸哉
- 「職場における精神障害発症に対する法的救済」
私傷病休職者の復職と解雇・退職 北岡大介
精神障害の労災補償 田中建一
精神障害による自殺と損害賠償 鎌田耕一
(ほか、研究論文、判例解説等)



251号 特集 問題提起・LGBTと労働法

- 性的指向・性自認に関する問題と労働法政策の課題 内藤 忍
- 多様な労働者への対応とLGBTの労働問題 長沼裕介
- 性的指向および性自認を理由とする困難と「差別禁止法」私案 神谷悠一
- アメリカにおける性的少数者の現在 富永晃一
- 第2特集] 2015年改正法等の論点
- 労働基準法（労働時間規制）改正案の検討 名古屋功
- 平成27年改正労働者派遣法の検討 高橋賢司
- 青少年の雇用促進等に関する法改正について 紺屋博昭
- 外国人技能実習適正化法案 斉藤善久
- 医療保険制度改革法の一考察 原田啓一郎
(ほか、研究論文、判例解説等)



〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10

年間購読料：9,504円（税込・送料当社負担）
当社までTEL・FAXにてお申込みください。

TEL:03-3235-1861 FAX:03-3235-1865

労働法学会 No.2624 半年間購読料54,000円（税抜き・送料込み）

編集発行人 江曾 政英 発行所 労働開発研究会

〒162-0812 東京都新宿区西五軒町8-10 白井ビル4F TEL 03-3235-1861 FAX 03-3235-1865

ISSN 1342-5064

禁転載